

Institut für Wirtschaftsinformatik
der Universität Bern

Arbeitsbericht Nr. 181

**Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozess-
Outsourcings am Beispiel schweizerischer Telekommuni-
kationsunternehmen**

Autoren

Konrad Walser

Marin Gimpert

März 2006

Die Arbeitsberichte des Institutes für Wirtschaftsinformatik stellen Teilergebnisse aus laufenden Forschungsarbeiten dar. Sie besitzen den Charakter von Werkstattberichten und Preprints und dienen der wissenschaftlichen Diskussion. Kritik zum Inhalt ist erwünscht und jederzeit willkommen. Alle Rechte liegen bei den Autoren.

Institutsadresse: Engehaldenstrasse 8, CH-3012 Bern, Schweiz
Tel.: ++41 (0)31 631 33 01
Fax: ++41 (0)31 631 46 82
E-Mail: thomas.myrach@iwi.unibe.ch

Kontakt Daten der Verfasser:

- Konrad Walser, 031 631 33 01, konrad.walser@iwi.unibe.ch
- Marin Gimpert: 032 341 55 75, mgimpert@students.unibe.ch

Abstract: Der Schwerpunkt dieses Arbeitsberichtes liegt bei der Thematik des Outsourcings von CRM-Prozessen. Untersucht wird dieser Sachverhalt nach einer theoretischen Einführung am Beispiel des schweizerischen Telekommunikationsmarktes. Dabei stehen entsprechende Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozess-Outsourcings im Vordergrund. Zunächst wird das Thema CRM eingehend behandelt. Anhand eines CRM-Prozessmodells werden verschiedene CRM-Managementebenen und entsprechende CRM-Prozesse aufgezeigt. Ferner beschäftigt sich der Arbeitsbericht mit dem Thema Outsourcing. Mit der Transaktionskostentheorie wird ein in der Wissenschaft verankerter Bezugsrahmen geschaffen. Weiter thematisiert der Arbeitsbericht das CRM-Prozessoutsourcing anhand transaktionskostentheoretischer Normstrategien. In einem weiteren Teil des Arbeitsberichts wird der Bezug zur Praxis hergestellt. Fallstudien, welche die Verfasser auf Basis von Interviews mit Vertretern aus der schweizerischen Telekommunikationsbranche erstellten, dienen der Überprüfung theoretischer Erkenntnisse. Daraus resultierende Erkenntnisse und Folgerungen fliessen in eine zusammenfassende Empfehlung für das CRM-Prozess-Outsourcing auf Basis der geschilderten Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings ein.

Keywords: CRM, CRM-Prozesse, Prozessoutsourcing, Marketingprozesse, Verkaufsprozesse, After-Sales-Service-Prozesse, Customer Care, Kampagnen-Management.

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>1</i>
<i>1 Einleitung</i>	<i>3</i>
1.1 Problemstellung	3
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Methodisches Vorgehen	6
<i>2 Customer Relationship Management</i>	<i>6</i>
2.1 Definition	6
2.2 Ziele	7
2.3 Komponenten des CRM	9
2.4 CRM-Prozessmodell	11
2.4.1 Strategische CRM-Prozesse	12
2.4.2 Taktisch-analytische CRM-Prozesse	13
2.4.3 Operative CRM-Prozesse	14
<i>3 Outsourcing</i>	<i>17</i>
3.1 Definiton	17
3.2 Ziele	18
3.3 Business Process Outsourcing	18
3.4 Einflussgrößen auf die Transaktionskosten	20
3.4.1 Hintergrund	20
3.4.2 Verhaltensannahmen	22
3.4.3 Umweltmerkmale	23
3.4.4 Ableitung transaktionstheoretischer Normstrategien	25
<i>4 CRM-Prozessoutsourcing in der Telekommunikationsindustrie</i>	<i>27</i>
4.1 Outsourcing strategischer CRM-Prozesse	28
4.2 Outsourcing taktisch-analytischer CRM-Prozesse	29
4.3 Outsourcing operativer CRM-Prozesse	31
4.4 Forschungsfragen	33
<i>5 Resultate der empirischen Umfrage</i>	<i>34</i>
5.1 Motive und Gründe	34
5.1.1 Peak- und Overflowmanagement	35
5.1.2 Fähigkeiten und Know How	36
5.1.3 Konzentration auf das Kerngeschäft	37
5.1.4 Kosten	37
5.2 Zuordnung der CRM-Prozesse zu den Normstrategien	38
5.2.1 Strategische CRM-Prozesse	39
5.2.2 Taktisch-analytische CRM-Prozesse	39
5.2.3 Operative CRM-Prozesse	40
5.3 Erweiterung der Erklärungsansätze aufgrund der empirischen Resultate	46
<i>6 Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings</i>	<i>50</i>
6.1 Möglichkeiten des CRM-Prozessoutsourcings	50
6.2 Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings	53

Inhaltsverzeichnis	2
7 Zusammenfassung und Ausblick	55
7.1 Zusammenfassung	55
7.2 Ausblick	56
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	58
<i>Tabellenverzeichnis</i>	58
<i>Literaturverzeichnis</i>	59

1 Einleitung

Die in den 1970er Jahren einsetzende Entwicklung zur Informationsgesellschaft begünstigt den seit einiger Zeit stattfindenden Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt.¹ Ein wichtiger Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg wird dadurch die an den Kundenbeziehungen, am Kundenwert und am Kundenvermögen ausgerichtete Unternehmensführung.² Nach Picot wird der Kundennutzen zum bestimmenden Faktor für den Markterfolg einer Unternehmung.³

Ein möglicher Ansatz zur erwähnten Neuorientierung stellt das Customer Relationship Management (CRM) dar.⁴ Darunter ist die kundenbeziehungsorientierte Unternehmensführung zu verstehen, die mit Hilfe modernster Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen, mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit in Relation zum Kundenwert zu verbessern, die Kundenbindung zu vergrößern beziehungsweise die Kundenloyalität zu erhöhen, um dadurch einen Anstieg des Kundenwerts oder Customer Life Time Values bei jedem einzelnen Käufer zu erreichen.⁵

Die Implementierung dieser Aspekte scheint jedoch vielen Unternehmen einige Probleme zu bereiten. Je nach Studie scheitern bis zu 80% aller CRM-Projekte.⁶ Auch angesichts solch hoher Misserfolgsraten wird das Outsourcing von CRM-Prozessen in Theorie und Praxis zu einer möglichen Handlungsalternative für Unternehmen.⁷ Die Idee des CRM-Prozessoutsourcings ist es, bisher unternehmensintern durchgeführte CRM-Prozesse spezialisierten externen Dienstleistern zu übertragen und dadurch bezüglich der Wirtschaftlichkeit der CRM-Prozessabwicklung mehr Handlungsspielraum zu erhalten.⁸

1.1 Problemstellung

Die Frage, ob Leistungen selbst erstellt oder an einen externen Dienstleister ausgelagert werden sollen, ist an und für sich nichts Neues. So begannen in den 1980er Jahren Unternehmen quer durch alle Wirtschaftsbereiche und Branchen Leistungen wie Betriebskantinen, Fuhrparks oder das Facility Management als Leistungen vom Markt und entsprechenden Outsour-

¹ Vgl. Schaller/Stotko/Piller (2004), S. 67.

² Vgl. Bruhn (2002), S. 15 f.; Link/Hildebrand (1993); Blattberg et al. (2001).

³ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 6.

⁴ Vgl. Bruhn (2002), S. 15.

⁵ Vgl. Bruhn (2002), S. 95.

⁶ Vgl. Ematinger/Stengl/Sommer (2001), S. 24.

⁷ Vgl. Eichorn (2004), S. 167.

⁸ Vgl. Dittrich (2004), S.1 f.

cingpartnern zu beziehen statt selber bereitzustellen.⁹ Dabei wurde die Entscheidung bezüglich Eigenfertigung oder Fremdbezug jedoch lediglich als reines Wirtschaftlichkeitsproblem gesehen, welches mit kostenrechnerischen Ansätzen (z.B. Produktionskostenvergleich) zu bewältigen ist.¹⁰ Denkbar ist aber auch die Auslagerung

- von im Unternehmen wahrgenommenen Funktionen¹¹
- unternehmensintern erbrachter Dienstleistungen¹²
- der Bereitstellung einer Informationsverarbeitungsinfrastruktur¹³
- ganzer Geschäftsprozesse¹⁴, denen eine mehr oder weniger strategische Bedeutung zukommt.

Entsprechend ist auch das CRM-Prozessoutsourcing als strategische Entscheidung zu behandeln, da dies insbesondere die Auslagerung von Geschäftsprozessen in Marketing, Verkauf und After Sales Service betrifft.¹⁵ Die strategischen Wahlmöglichkeiten bezüglich des CRM-Prozessoutsourcings bestehen in der Konzentration auf das Kerngeschäft oder in der Kostenführerschaft.¹⁶ Ferner werden auch die Flexibilität und der Risikotransfer als strategische Wirkung eines Outsourcings erwähnt.¹⁷

Hinsichtlich der Entscheidungsfindung zu Make-or-Buy-Problemen wird oft auf Argumentenbilanzen,¹⁸ die Vor- und Nachteile des Outsourcings auflisten, Checklisten¹⁹ oder Portfoliomodelle²⁰ zurückgegriffen. Diese Methoden dürfen jedoch nicht als hinreichende Grundlage für den Entscheid für oder wider ein CRM-Prozessoutsourcing gesehen werden,²¹ da sie oft Organisationskosten nicht berücksichtigen.²²

⁹ Vgl. Allweyer/Besthorn/Schaaf (2004), S. 3.

¹⁰ Vgl. Männel (1981), S. 69 ff. zit. in: Bacher (2000), S. 1.

¹¹ Vgl. etwa Bacher (2000).

¹² Vgl. etwa Schätzer (1999).

¹³ Vgl. etwa Knolmayer (1992).

¹⁴ Vgl. etwa Grebe/Kottmann/Nettesheim (2003).

¹⁵ Vgl. Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 18.

¹⁶ Vgl. Wisskirchen (1999), S. 285.

¹⁷ Vgl. Knolmayer (1992), S. 130, zitiert in: Schätzer (1999), S. 1.

¹⁸ Vgl. Wisskirchen (1999), S. 285.

¹⁹ Vgl. Müller (1997), S. 44 f.

²⁰ Vgl. Müller (1997), S. 46 f.

²¹ Vgl. Müller (1997), S. 49.

²² Vgl. Schätzer (1999), S. 3.

Ein wissenschaftlich fundierterer Ansatz zur Entscheidungsfindung von Outsourcingproblemen stellt die Transaktionskostentheorie²³ dar, welche nicht Produktionskosten sondern kommunikationsrelevante Kosten, wie Anbahnungs-, Verhandlungs- und Kontrollkosten (der eigentlichen Transaktion) betrachtet,²⁴ die im Rahmen einer Transaktion mit Kunden, z.B. in der Anbahnung, der Vereinbarung und der Kontrolle der Prozessoutsourcing-Kundenbeziehung²⁵ anfallen. Hinsichtlich dieses Ansatzes sind somit sämtliche entscheidungsrelevanten Aspekte des Outsourcings durch die Transaktionskostentheorie zu modellieren. Picot und Maier beispielsweise fassen diesen Gedanken auf und integrieren transaktionstheoretische Elemente in eine Portfolio-Analyse, um schliesslich Outsourcingentscheidungen in Form von Normstrategien ableiten zu können.²⁶ Demnach wären sämtliche CRM-Prozesse mit einer niedrigen Faktorspezifität und einer geringen strategischen Bedeutung auszulagern.

1.2 Zielsetzung

Einerseits ist es ein Anliegen dieser Arbeit, Motive und Beweggründe, die zu einer Auslagerung von CRM-Prozessen führen, aus Sicht der Theorie zu bestimmen, aber andererseits auch an einem Praxisbeispiel zu verifizieren. Hierbei soll insbesondere die Frage geklärt werden, ob bezüglich des CRM-Prozessoutsourcings ausschliesslich die strategischen Aspekte der Kostenführerschaft oder der Konzentration auf das Kerngeschäft zentral sind. Zudem sind in der Transaktionskostentheorie im Rahmen des Organizational Failure Frameworks nach Williamson sowie Picot et al. Kriterien definiert worden, anhand der die für CRM-Prozesse relevanten Kriterien bestimmt und danach an Praxisbeispielen verifiziert werden sollen.²⁷

Die Einflussgrössen, die laut den letzten erwähnten Autoren Williamson und Picot et al. auf die Transaktionskosten determinierend wirken, lauten entsprechend: Opportunismus, Begrenzte Rationalität, Unsicherheit/Komplexität, Spezifität oder Strategische Bedeutung sowie Informationsverteilung. Auf diese Einflussgrössen wird weiter unten vertiefter eingegangen.

Das Hauptziel dieses Arbeitsberichtes ist es mittels dieser die Transaktionskosten beeinflussenden Kriterien²⁸ CRM-Prozesse zu bestimmen und daraufhin zu untersuchen, inwiefern sie sich für eine Auslagerung eignen. Dadurch erst können Möglichkeiten und Grenzen des

²³ Vgl. etwa Williamson (1995).

²⁴ Vgl. Schätzer (1999), S. 5.

²⁵ Vgl. etwa Wisskirchen (1999), S. 17 ff.

²⁶ Vgl. Picot/Maier (1992), S.22, zit. in: Schätzer (1999), S.3.

²⁷ Vgl. dazu und zum Folgenden Williamson (1975), S. 40; Picot/Dietl/Franck (1997), S. 67 sowie Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 61.

²⁸ Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 67.

CRM-Prozessoutsourcings diskutiert werden. Es steht mit anderen Worten die Frage im Mittelpunkt dieses Arbeitsberichts, weshalb gewisse CRM-Prozesse ausgelagert werden (können) und andere nicht.

1.3 Methodisches Vorgehen

Für die Durchführung problemzentrierter Interviews²⁹ wurde ein Interviewleitfaden³⁰ entwickelt, welcher den Interviewpartnern (im Herbst 2005) ein paar Tage vor dem vereinbarten Interviewtermin via Email zugestellt wurde. Die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen und schriftlich transkribiert.³¹ Nach mehrmaligem Anhören und Durchlesen der Interviews wurden Gesichtspunkte herausgearbeitet, die im Zusammenhang mit der Fragestellung dieses Arbeitsberichtes von Interesse sind. Daraufhin wurden Themenschwerpunkte gesetzt und die Interviews im Hinblick auf die Art der ausgelagerten Prozesse und auf Motive, Gründe, Vorteile und Nachteile untersucht. Eine Zusammenstellung und Zusammenfassung der entsprechenden Motive, Gründe, Vorteile und Nachteile erfolgt in Kapitel 5.1.

2 Customer Relationship Management

2.1 Definition

Für den Begriff Customer Relationship Management liegen keine genauen bzw. allgemeingültigen Definitionen vor. Einerseits wird das CRM nur aus Sicht der Informationstechnologie betrachtet und oft mit CRM-Systemen gleichgesetzt.³² Andererseits wird CRM auch mit Begriffen wie Beziehungsmarketing, Beziehungsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenbindungsmanagement zum Teil synonym verwendet und ausschliesslich aus stra-

²⁹ Das problemzentrierte Interview zählt zu den qualitativen Forschungsstrategien und wird als offene, halbstrukturierte Interviewform klassifiziert. Beim problemzentrierten Interview soll der Befragte möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Während des Gesprächs nimmt der Interviewer eine aktive Rolle ein, indem er sich auf einen Leitfaden stützt und immer wieder auf eine bestimmte Problemstellung zurückkommt. „Die Interviewten werden zwar durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren.“ [Mayring (2002), S. 69].

³⁰ Vgl. Anhang A

³¹ Zur Analyse qualitativer Verfahren vgl. z.B. Mayring (2002), S. 65 ff.

Die Transkripte dürfen ebenfalls auf Wunsch der Interviewpartner nicht publiziert werden, können aber bei den Verfassern dieses Arbeitsberichtes falls erforderlich eingesehen werden.

³² Vgl. Walser (2002), S. 62; Hippner (2003), S. 15.

tegischer (Marketing-)Sicht betrachtet.³³ So versteht Rapp beispielsweise unter CRM eine Erweiterung des bestehenden Marketing-Gedankens.³⁴

Gegenstand des CRM ist die Beziehung des Unternehmens zu den Kunden.³⁵ Im Allgemeinen wird darunter die umfassende Gestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung eines Unternehmens zu dessen Kunden und Interessenten verstanden, welche die ganze Organisation samt Mitarbeitern, Prozessen und Technologien mitberücksichtigt.³⁶ Dies kommt einer kundenorientierten Unternehmensphilosophie gleich, in deren Mittelpunkt die Kunden und deren Prozesse (Kundenbeziehungsprozesse) stehen. Mit CRM sollen sämtliche Bedürfnisse eines Kundenprozesses durch Bereitstellung aller notwendigen Produkte und Dienstleistungen abgedeckt werden, um so die Wettbewerbsposition langfristig zu sichern.³⁷

Demzufolge wird in diesem Arbeitsbericht CRM als *ein kundenorientiertes betriebswirtschaftliches sowie technologiegestütztes Managementkonzept zur Bearbeitung von kommunikativen Kundenbeziehungsprozessen verstanden (das in Massen- oder Individualgütermärkten eingesetzt werden kann), dessen Absicht es ist, ein möglichst gutes Verhältnis zwischen unternehmensseitigen Investitionen und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu erzielen, um dadurch das Unternehmensergebnis zu maximieren.*

2.2 Ziele

Gemäss der diesem Arbeitsbericht zugrunde gelegten Definition, wird als *primäres Ziel* des CRM die Generierung wirtschaftlicher Vorteile angesehen. Dies erfolgt durch den Aufbau langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen mit dem Ziel der Steigerung der Profitabilität des Unternehmens.³⁸ Unter anderem können die Erzielung von Mittelzuflüssen oder etwa die Steigerung der Rentabilität von Kundenbeziehungen als ökonomische Ziele festgehalten werden.³⁹ Aus der Perspektive des CRM müssen diese ökonomischen Ziele auf CRM-Ziele hinunter gebrochen werden. Aus Sicht der Kundenbeziehung des Unternehmens lauten die CRM-Ziele wie folgt: „[...] die richtigen Neukunden zu gewinnen, den Umsatz der Kunden zu erhöhen und die richtigen Kunden zu binden [...]“.⁴⁰ Hierfür sind strategische Prozesse oder

³³ Vgl. Walser (2002), S. 62; Hippner (2003), S. 17 f.

³⁴ Vgl. Rapp (2000), S. 42 f.

³⁵ Vgl. Büren (2005), S. 15.

³⁶ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 19.

³⁷ Vgl. Büren (2005), S. 16.

³⁸ Vgl. Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 15.; Hippner (2004), S. 35.; Schumacher/Meyer (2004), S. 22.

³⁹ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 24; Hippner (2004), S. 50 f.

⁴⁰ Walser (2002), S. 63, zum Teil in Anlehnung an Blattberg et al. (2001)..

Programme zur Neukundengewinnung, zum Ausbau der Kundenbeziehung durch Cross- und Up-Selling und zur Kundenbindung zu entwickeln und zu implementieren.⁴¹

Die Aufrechterhaltung bestehender Kundenbeziehungen ist häufig rentabler als die Neukundengewinnung. Es wird davon ausgegangen, dass die Beziehungs- oder Transaktionskosten aufgrund von Lernprozessen mit zunehmender Dauer einer Kundenbeziehung reduziert werden.⁴² Auch Cross- und Up-Selling-Massnahmen zur indirekten Stärkung der Kundenbindung verursachen Kosten, generieren aber zu einem späteren Zeitpunkt auch Umsätze und Deckungsbeiträge, die für das langfristige Überleben einer Unternehmung notwendig sind.

Ein Unternehmen muss somit sicherstellen, dass der Einsatz strategischer CRM-Programme zur Kundengewinnung und zur Kundenbindung in einem für das Unternehmen finanzierbaren Verhältnis steht. Als Zielgrösse gilt es nicht, möglichst viele Marktanteile zu gewinnen, sondern den Kundenwert des einzelnen Kunden bzw. die Customer Equity zu maximieren. Unter dem Begriff Customer Equity wird die Aggregation einzelner Customer Lifetime Values in Kundengruppen oder Marktsegmenten verstanden. Nachfolgende Abbildung 1 zeigt das „Customer Equity Model“ von Blattberg et al. Hierbei wird in Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation die Gewichtung und Orchestrierung der erwähnten strategischen CRM-Programme vorgenommen und entsprechend Investitionen in Kunden oder Kundengruppen festgelegt und getätigt. Mittels dieser Investitionen werden entsprechende Umsätze von Kunden oder Kundengruppen generiert. Diese Betrachtungsweise erfolgt über den gesamten Kundenlebenszyklus und das gesamte Kundenportfolio eines Unternehmens.

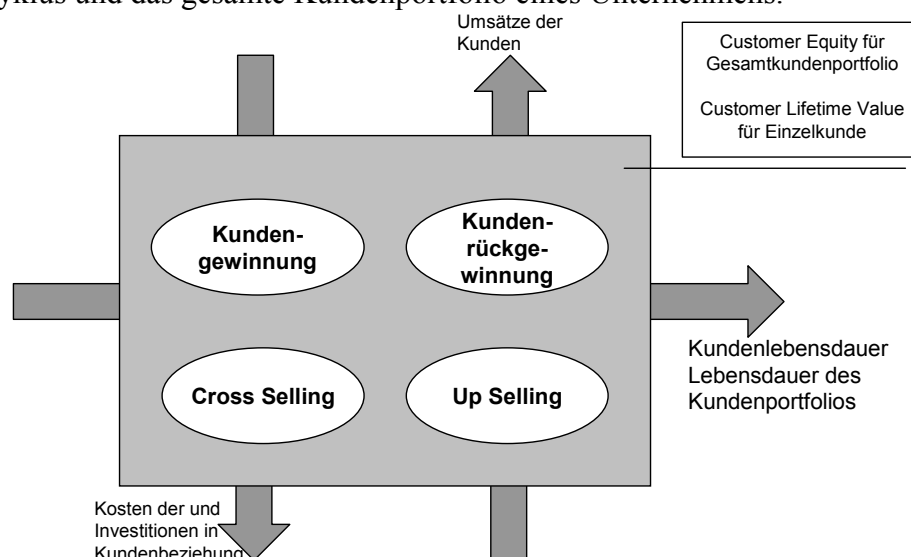


Abbildung 1: Customer-Equity-Modell⁴³

⁴¹ Vgl. Walser (2002), S. 67.

⁴² Vgl. Gronover (2003), S. 16 f.; Schumacher/Meyer (2004), S. 22 ff.

⁴³ Vgl. Walser (2002), in Anlehnung an Blattberg/Getz/Thomas (2001), S. 11.

Neben den erwähnten strategischen CRM-Zielen sehen einige Autoren insbesondere in der Kundenzufriedenheit die zentrale Zielgrösse des CRM-Erfolgs.⁴⁴ Dabei wird ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg unterstellt.⁴⁵ Ein derartiger Zusammenhang ist jedoch empirisch noch nicht verlässlich oder plausibel nachgewiesen worden.⁴⁶ Zwar kann ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beobachtet werden, dessen Stärke kann jedoch je nach Branche erheblich variieren; dessen Messbarkeit bereitet insbesondere wegen der psychologischen Aspekte Mühe.⁴⁷ Es ist deshalb davon abzuraten, den CRM-Erfolg, d.h. die Effektivität des CRM, über die Kundenzufriedenheit zu messen. Einfacher lässt sich die Effektivität des CRM über die oben erwähnten strategischen CRM-Ziele und die Entwicklung der Customer Equity bestimmen. Im Gegensatz zum Konstrukt Kundenzufriedenheit sind somit Raten zu Kundengewinnung, Cross- und Up-Selling, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung hinsichtlich der Wirksamkeitsmessung unproblematischer. Entsprechende Auswertungen können unter Umständen mit dem Beizug von weiteren Kundendaten und mittels Data Mining mehr über die Zufriedenheit der Kunden aussagen als komplexe für viele undurchschaubare Zufriedenheitsindizes. Zudem stehen die erwähnten Messgrössen in einem klar kausalen Zusammenhang mit den Aktionen des Unternehmens am Markt.

2.3 Komponenten des CRM

Sowohl aus organisatorischer Sicht als auch aus technischer Sicht können verschiedene Komponenten des CRM unterschieden werden. Als Grundlage dient die integrative Aufgabenstellung von CRM-Systemen⁴⁸, d.h.

- die systematische Zusammenführung und Analyse aller Kundeninformationen
- die Synchronisation und operative Unterstützung der zentralen operativen CRM-Prozesse Marketing, Vertrieb und Service sowie
- die Steuerung und Integration aller Kommunikationskanäle zum Kunden.

Entsprechend dieser Aufgabenstellung lässt sich ein CRM-System in die drei zentralen Komponenten und möglicherweise auch organisatorischen Aufgabenbereiche analytisches, operatives und kommunikatives CRM unterteilen. Entsprechende organisatorische Einheiten (und

⁴⁴ Vgl. Dangelmeier/Helmke (2001), S. 5.; Schumacher/Meyer (2004), S. 26 ff.

⁴⁵ Vgl. Dangelmaier/Helmke (2001), S. 1.

⁴⁶ Vgl. Krafft/Götz (2003), S. 281 ff.

⁴⁷ Vgl. Herrmann/Johnson (1999), S. 580.; zitiert in: Krafft/Götz (2003), S. 280.

⁴⁸ Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 15.

die Nutzung der entsprechenden CRM-Komponenten) können wiederum unterschiedlichen Managementebenen zugeordnet werden.⁴⁹

Im Mittelpunkt des *analytischen CRM* steht das systematische Erfassen und Auswerten sämtlicher Kundenkontakte und -reaktionen mittels spezieller Infrastrukturen (z.B. Data Warehouse) und Analyse-Werkzeuge (z.B. Online Analytical Processing, Data Mining, etc.) zur kontinuierlichen Optimierung der „an sich unsicheren Kundenbeziehungsprozesse“.⁵⁰ Das Ziel ist es, ein lernendes System (Closed Loop Architecture) aufzubauen, in dem Kundenaktionen und -reaktionen systematisch ausgewertet werden, um Leistungen und Kommunikation kontinuierlich und individuell an die Kundenbedürfnisse anzupassen.⁵¹ Das analytische CRM ermöglicht es, Effizienz und Effektivität des operativen Kommunikationsgeschäfts mit Kunden und dessen Wirkung zu messen. Ferner können dadurch auch Prozesse im operativen CRM angestoßen werden.

Im Mittelpunkt des *operativen CRM* stehen sämtliche Bereiche des direkten Kontakts mit dem Kunden (Front Office). Die Aufgabe des operativen CRM ist es, die dazu korrespondierenden Prozesse in Marketing, Verkauf und After Sales Service (CRM-Prozesse)⁵² zu unterstützen.⁵³ Dies beinhaltet Lösungen zur Marketing-⁵⁴, Sales-⁵⁵ und Service-Automation⁵⁶, in deren Rahmen die benötigten Funktionalitäten zu Verfügung zu stellen sind.⁵⁷ Ziel des operativen CRM ist die Unterstützung des Dialogs zwischen Kunden und Unternehmen sowie die dafür erforderlichen Geschäftsprozesse mit Anbindung an Back-Office Lösungen (z.B. ERP- oder SCM-Systeme) z.B. für die Erfüllung von Kundenaufträgen.⁵⁸

Das *kollaborative*⁵⁹ CRM umfasst die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle (Telefon, E-Mail, Internet, Mailing etc.) zum Kun-

⁴⁹ Vgl. Walser (2002) sowie Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 39.

⁵⁰ Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 17.

⁵¹ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 39.

⁵² Diese Prozesse werden in Kapitel 2.5 noch ausführlich beschrieben.

⁵³ Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 16.

⁵⁴ Vgl. hierzu und zur Beschreibung der Funktionalitäten Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 22 ff.; Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 46 ff.; Schulze (2002), S. 27 f.

⁵⁵ Vgl. hierzu und zur Beschreibung der Funktionalitäten Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 51 ff.; Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 26 ff.; Schulze (2002), S. 28 f.

⁵⁶ Vgl. hierzu und zur Beschreibung der Funktionalitäten Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 54 f.; Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 29 ff.; Schulze (2002), S. 30.

⁵⁷ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 39.

⁵⁸ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 39.

⁵⁹ Synonym wird in der Literatur auch der Begriff kommunikatives CRM verwendet.

den.⁶⁰ Dabei kommen sowohl Instrumente der Offline- (z.B. klassische Instrumente des Direkt- und Dialogmarketing) wie auch der Online-Kommunikation (z.B. Customer Interaction Center) zum Einsatz.⁶¹ Das Ziel ist hier, dem Kunden ungeachtet des benutzten Mediums die gleichen Informationen und die gleiche Servicequalität zu bieten, um dadurch den One-Face-to-the-Customer-Ansatz zu unterstützen. Das kommunikative CRM ist in dieser Hinsicht dem Multi Channel Management gleichzusetzen, mittels welchem die Koordination und Abstimmung von unterschiedlichen Kanälen und Medien zu Kunden erfolgt.⁶²

2.4 CRM-Prozessmodell

Der in Kapitel 2.4 kurz skizzierte Ansatz zur Strukturierung des CRM, welcher auf den zum Einsatz kommenden Kategorien von Informationssystemen basiert, ist für eine Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings nicht ausreichend detailliert. Zwar bilden die erwähnten drei CRM-Bereiche gemeinsam einen in sich geschlossenen Kreislauf (Closed Loop Architecture), über welchen der integrierte Datenfluss sichergestellt wird. Die Beschreibung der Interaktion mit den Kunden kommt jedoch zu kurz.⁶³ Andererseits wird auch der Verbindung zwischen der informationstechnologischen Perspektive und der strategischen Marketingsicht zu wenig Beachtung geschenkt.⁶⁴ Gerade diese Verbindung ist aber in den CRM-Prozessen zu suchen.⁶⁵

Zur Strukturierung der unterschiedlichen CRM-Prozesse wird das CRM-Prozessmodell von Walser vorgeschlagen. In diesem Modell erfolgt eine Strukturierung der CRM-Prozesse entsprechend den unterschiedlichen Managementebenen. Die Aufteilung erfolgt entsprechend in eine strategische, eine taktisch-analytische und eine operative CRM-Prozess-Ebene. Diese Aufteilung wird allen CRM-Komponenten, wie sie oben beschrieben wurden, gerecht.⁶⁶ Eine Unterscheidung der drei Managementebenen erscheint auch deshalb zweckmässig, weil sie eine differenziertere Betrachtung von Subprozessen, zugeordneten Rollen und Aufgaben im CRM ermöglicht. Abbildung 2 zeigt das CRM-Prozessmodell von Walser. Idealerweise übernimmt auf der strategischen Managementebene ein Steering Committee die Definition, Gestaltung und Orchestrierung von Kundengewinnungs-, Cross- und Up-Selling-, Kundenbin-

⁶⁰ Vgl. Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 18.

⁶¹ Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 55 ff.

⁶² Vgl. Gronover (2003), S. 18.

⁶³ Vgl. Büren (2005), S. 19.

⁶⁴ Vgl. Kapitel 2.1 Definition

⁶⁵ Vgl. Walser (2002), Österle (1995), S. 20 f.

⁶⁶ Vgl. und zum Folgenden Walser (2002), S. 67 ff.

dungs-, sowie Kundenrückgewinnungs-Programmen entsprechend der Wettbewerbssituation in der sich das Unternehmen befindet. Die Ebene des taktischen CRM-Managements strukturiert diese CRM-Programme und konkretisiert und plant deren Ablauf. Das operative CRM-Management ist schliesslich für die Durchführung der CRM-Programme verantwortlich. Die Überwachung, Steuerung und Analyse der operativen Durchführung erfolgt wiederum durch die taktisch-analytische Managementebene, welche der strategischen Managementebene Informationen zum Controlling bezüglich der Effizienz und Effektivität der definierten CRM-Programme zur Verfügung stellt. Dabei kann die taktisch-analytische Managementebene auf eine sogenannte „Analytical Engine“ zurückgreifen, die im Wesentlichen aus dem unternehmensweiten Data Warehouse, dem Customer Data Mart und der Customer Contact Database besteht. Im Folgenden werden die strategischen, taktisch-analytischen und operativen CRM-Prozesse konkretisiert.

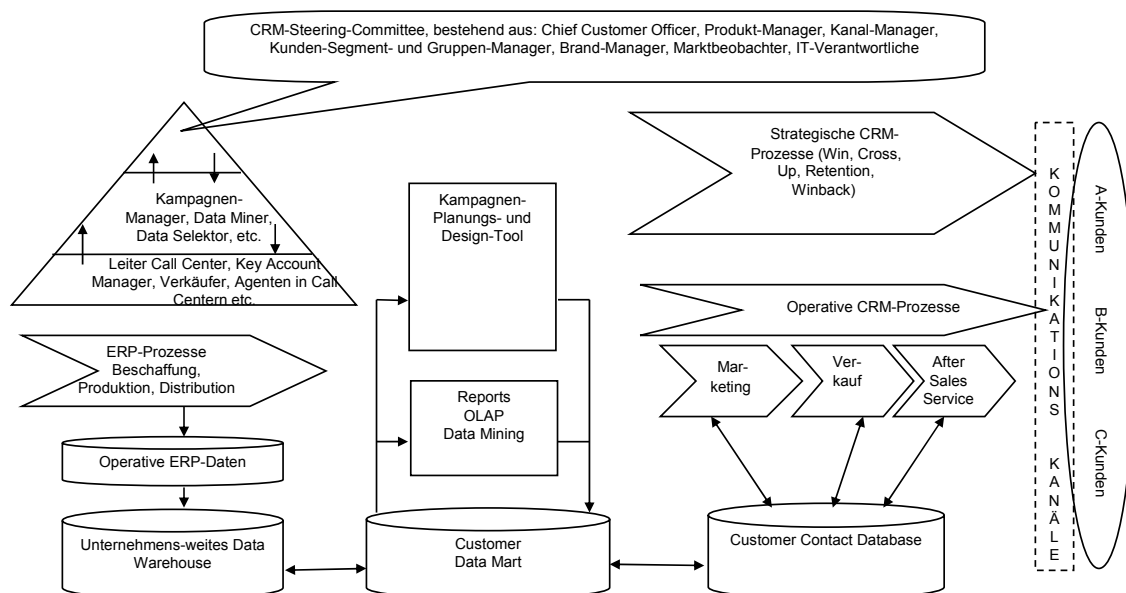


Abbildung 2: CRM-Prozessmodell⁶⁷

2.4.1 Strategische CRM-Prozesse

Strategische CRM-Prozesse beziehen sich auf die wertbasierte und langfristige Gestaltung des Kundenbeziehungsportfolios einer Unternehmung und stellen langfristige Kampagnen dar. Unter einer Kampagne wird dabei „die Kombination von geplanten, zielgerichteten, kundenorientierten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, deren Ablauf durch ein definiertes Ereignis angestossen wird“⁶⁸, verstanden. Dabei werden in Abhängigkeit vom Kun-

⁶⁷ Walser (2002), S. 68.

⁶⁸ Engelbrecht/Hippner/Wilde 2004, S. 340.

denverhalten gezielte Aktionen mit fest definiertem Anfang und Ende zur Kundengewinnung, zum Cross- und Up-Selling, zur Kundenbindung und zur Kundenrückgewinnung angestossen.⁶⁹ Beispiele sind etwa Kundengewinnungsaktionen über bestehende Kunden, Kundenbindung durch Subventionierung von Mobil-Kommunikations-Endgeräten, indem sich der Kunde verpflichtet, über eine vertraglich vereinbarte Laufzeit (Abonnement) beim Mobilfunk-Anbieter zu bleiben, oder Cross-Selling-Angebote, z.B. an Festnetzkunden, ihren Internetzugang vom gleichen Telekommunikationsanbieter zu beziehen wie ihren Festnetzanschluss. Das Ziel dieser langfristigen Kampagnen ist es, „[...] dem richtigen Kunden, das richtige Informations- und Leistungsangebot, im richtigen Kommunikationsstil, über den richtigen Kommunikationskanal, zum richtigen Zeitpunkt [...]“⁷⁰, zu vermitteln. In Kampagnen werden somit Kunden über zu bestimmende Kommunikationskanäle entweder kontaktiert (Outbound-Kommunikation) oder so bearbeitet, dass sie das Unternehmen kontaktieren (Inbound-Kommunikation). Eine quantitative strategische Zielsetzung eines Telekommunikationsanbieters könnte etwa lauten:⁷¹ Im folgenden Jahr werden zehn Prozent Neukunden gewonnen und die durchschnittliche Kundenbeziehungsdauer von zwei auf vier Jahre erhöht. Ferner werden mindestens zehn Prozent der unrentablen Kunden eliminiert und fünf Prozent der rentablen abgesprungenen Kunden zurückgewonnen.

2.4.2 Taktisch-analytische CRM-Prozesse

Auf der taktisch-analytischen CRM-Ebene sind Supportprozesse für die strategische und die operative CRM-Managementebene denkbar. Diese Supportprozesse lassen sich in einen Planungs- und Steuerungsteil sowie in einen Analyseteil unterscheiden.⁷²

Zu den *analytischen CRM-Prozessen* können Datenbereitstellungs- und Datenanalyseprozesse sowie der Aufbau von Kundenverhaltensmodellen auf Basis der Analysen gezählt werden.

Zu den Datenbereitstellungsprozessen gehört insbesondere das Sourcing von Daten aus den operativen Datenbanken (z.B. Customer Contact Database), das Sourcing von unternehmens-externen Daten sowie die Transformation dieser Daten im Hinblick auf die Datenmodelle und die Auswertungsziele und -verfahren im unternehmensweiten Data Warehouse.

Der Gegenstand von Datenanalyseprozessen ist einerseits das Monitoring der Wirksamkeit von Kampagnen und den zugrundeliegenden Kundenverhaltensmodellen, die auf die Kundenbeziehungsprogramme auszurichten sind. Andererseits beinhalten sie die Analyse von Kun-

⁶⁹ Vgl. Walser (2002), S. 71.

⁷⁰ Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 47.

⁷¹ Vgl. entsprechend Walser (2002).

⁷² Vgl. dazu und Folgendem Walser (2002), S. 73 ff.

dendaten zum Aufbau von Kundenverhaltens- oder -präferenzmodellen. Die über diese Modelle eruierten Kunden können mit einem sogenannten Profile oder Score bezüglich der Kundengewinnung, des Cross- und Up-Sellings, der Kundenbindung und der Kundenrückgewinnung versehen werden. Kundenverhaltens- oder -präferenzmodelle dienen somit dem strategischen CRM-Management als Grundlage für neu zu erarbeitende strategische Programme, aber auch dem taktischen CRM-Management für das Design und die Planung von Kampagnen.

Dementsprechend besteht der Planungs- und Steuerungsteil aus taktischen CRM-Prozessen, die das Design, die Planung und das Controlling von Kampagnen beinhalten. So sind z.B. folgende generische Teilprozesse denkbar, die je nach Unternehmen stark angepasst sein können:

- Planung von Marketing, Verkauf und After Sales Service, inklusive personelle und technische Ressourcenplanung für die unterschiedlichen Kontaktpunkte.
- Design von Kampagnenkonzepten mit zu kontaktierenden Personengruppen und entsprechenden Kommunikationskanälen.
- Design proaktiver oder reaktiver Prozesse und Aktionen für den After Sales Service über unterschiedliche Kontaktpunkte.
- Überwachung der Umsetzung und von Kapazitätsanpassungen an den unterschiedlichen Kontaktpunkten zur Prozessabwicklung.
- Effizienz- und Wirkungskontrolle der CRM-Prozesse.

2.4.3 Operative CRM-Prozesse

Im Gegensatz zu den strategischen und taktisch-analytischen CRM-Prozessen laufen die operativen CRM-Prozesse im direkten Kontakt zum Kunden an den Customer Touch Points ab und wirken sich in direkter Weise auf den kundenseitig erlebten Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen aus.⁷³ Sie werden auch mit dem Begriff Front-Office-Prozesse bezeichnet.

Im Mittelpunkt der operativen CRM-Managementebene steht die Umsetzung der auf der strategischen CRM-Managementebene definierten und auf der taktisch-analytischen CRM-Managementebene langfristig geplanten Kampagnen über definierte Kommunikationskanäle. Diese Langfristprogramme werden wo sinnvoll und möglich in die operativen CRM-Prozesse Marketing, Verkauf und After Sales Service eingespielen.⁷⁴

Zur Bestimmung dieser operativen CRM-Prozesse müssen jedoch zuerst die Kundenprozesse definiert werden. Als einen möglichen Ansatz für die systematische Betrachtung der Kunden-

⁷³ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 49 ff.

⁷⁴ Vgl. Walser (2002), S. 76 ff.

prozesse dient der *Customer Buying Cycle* (CBC), ein generisches Modell zur Analyse und Strukturierung der Anbieter-Kunden-Beziehungen über unterschiedliche Kommunikationsmedien oder Kontaktpunkte.⁷⁵ Mittels des CBC werden die typischen Kundenkontakte im Zusammenhang mit dem Erwerb, dem Besitz und der Entsorgung einer Marktleistung in einen systematischen und prozessorientierten Zusammenhang gestellt. In seiner Grundform teilt dieses Modell die kundenseitigen Aktivitäten oder Prozesse in die vier Phasen Anregung, Evaluation, Kauf und Service auf.

Auf der Unternehmensseite stehen den erwähnten Kundenprozessen operative CRM-Prozesse gegenüber, mittels der das Ziel verfolgt wird, die entsprechenden kundenseitigen Beziehungsphasen oder -prozesse zu unterstützen.⁷⁶ Die unternehmensseitigen Prozesse lassen sich insbesondere in die Funktions- und Funktionalitätsbereiche Marketing, Vertrieb und Service einteilen. Die Abbildung 3 veranschaulicht eine detaillierte Darstellung dieses Sachverhalts mit entsprechenden Funktionsbereichen und Zielgruppen der entsprechenden operativen CRM-Prozesse.

Die Aufgabe der Marketing-Prozesse ist es, anhand verschiedener Kriterien den anonymen Gesamtmarkt derart einzugrenzen, dass ein Kreis potentieller Kunden oder Interessenten mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit angesprochen werden kann (Vgl. dazu und zum Folgenden auch Abbildung 3). Dabei werden die ausgewählten Kunden mit speziell zusammengestellten Informationen versorgt, mit dem Ziel bestimmte Inboundgeschäftsvorfälle (z.B. Informationsanfrage, Angebotsanfrage) beim Unternehmen zu generieren.⁷⁷ Hat ein erster Kontakt zwischen Anbieter und Kunde stattgefunden, erfolgt eine Priorisierung der sogenannten Interessenten. Diese Priorisierung zielt darauf ab, nur diejenigen Interessenten zu berücksichtigen und mit einem angemessenen Aufwand weiter zu bearbeiten, die mit höchster Wahrscheinlichkeit einen Verkaufsabschluss tätigen werden.⁷⁸ Die daraus sich ergebende Verkaufschance wird als so genannter Lead oder Interessent bezeichnet und der Marketing-Prozess geht in den Verkaufsprozess über.

In den Verkaufsprozessen werden die erhaltenen Leads auf Basis der im Marketing-Prozess gewonnenen Informationen weiterbearbeitet.⁷⁹ Es erfolgen z.B. Beratungsgespräche, Produktpräsentationen und -konfigurationen, sowie kundenindividuelle Leistungsangebote. Ferner können kundenindividuelle Vertragsbestandteile als Grundlage hinsichtlich einer reibungslo-

⁷⁵ Vgl. zum Folgendem Muther (1999), S.14 ff.; Schumacher/Meyer (2004), S. 37 f.

⁷⁶ Vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2003), S. 74.

⁷⁷ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 57 ff.

⁷⁸ Vgl. Haas (2003), S. 375 ff.

⁷⁹ Vgl. Büren (2005), S. 20.

sen Abwicklung der vereinbarten Angebote erstellt werden. Mit dem Vertragsabschluss enden die Verkaufsprozesse und die Zielgruppe wechselt vom Status Interessent auf den Status Kunde.

Die Auftragsabwicklung, auch als Fulfillment-Prozess bezeichnet, erfolgt im Rahmen der After-Sales-Service-Prozesse und beinhaltet eine Vielzahl von Subprozessen, die weitere Prozesse im ERP-System anstossen (z.B. Fakturierung, Auslieferung, etc.).⁸⁰ Eine weitere wichtige Aufgabe der After-Sales-Service-Prozesse ist die Betreuung gewonnener Kunden. Hierzu gehört beispielsweise die Entgegennahme von Beschwerden, Support- oder Serviceanfragen sowie Retouren.⁸¹

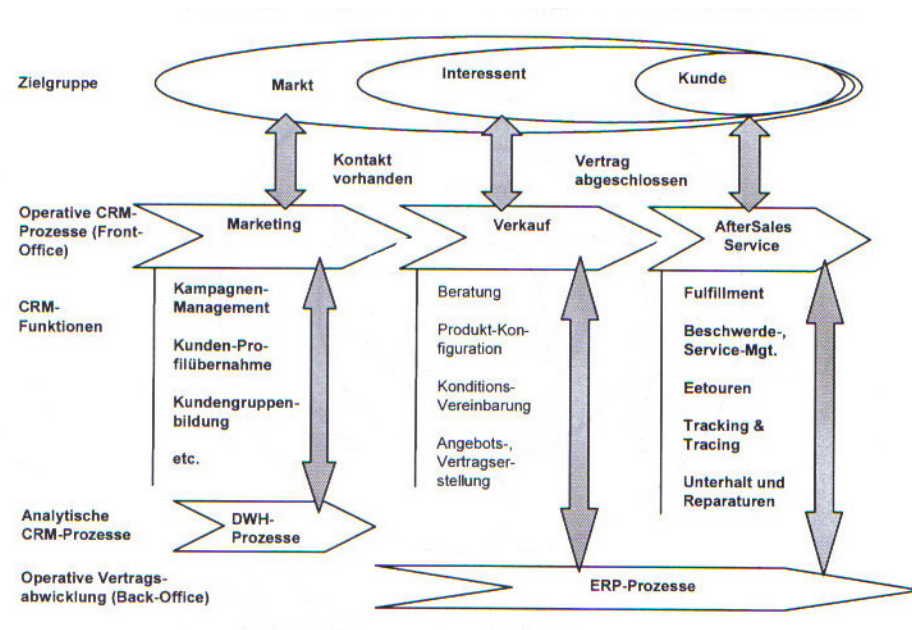


Abbildung 3: Operative CRM-Prozesse und deren Zielgruppen⁸²

In der Regel läuft die Akquisition der Kunden und deren Nachbetreuung im Front Office ab. Der Einkauf und die Produktion der gewünschten Güter und Dienstleistungen erfolgt jedoch im Back Office. Dies bedingt eine integrierte Betrachtungsweise von Front- und Back-Office-Prozessen, um das volle Potential von CRM ausschöpfen zu können.⁸³

⁸⁰ Vgl. Walser (2002), S. 78.

⁸¹ Vgl. Riemp/Gronover (2002), S. 771.

⁸² Schulze (2000), S. 19.

⁸³ Vgl. Walser (2002), S. 78 f.

3 Outsourcing

3.1 Definiton

Eine einheitliche Definition für den Begriff Outsourcing hat sich in der Literatur noch nicht durchgesetzt. Je nach Thema und Schwerpunkt der zugrunde gelegten Arbeiten wird der Ausdruck einmal umfassender oder einmal weniger umfassend dargestellt.⁸⁴ Ein Konsens bezüglich dieses Begriffes wird dabei lediglich darin erzielt, dass bei einem Outsourcing Leistungen von einem externen Anbieter für die auslagernde Unternehmung erbracht wird.⁸⁵ So verstehen beispielsweise Picot und Maier unter dem Begriff Outsourcing die Synthese von „outside“ und „resourcing“.⁸⁶ Zahn/Barth/Hertweck wiederum begreifen unter Outsourcing ein „Kunstwort“, welches aus der Verkürzung des Ausdrucks „outside resource using“ entstanden ist.⁸⁷ Trotz dieser feinen Unterscheidung verstehen beide Definitionsstränge unter Outsourcing den Bezug von extern erbrachten Leistungen.

Hinsichtlich einer Definition des Begriffs Outsourcing ist es wichtig, zwischen Auslagerung und Ausgliederung zu unterscheiden.⁸⁸ Unter Ausgliederung wird die Übertragung von Funktionen und Vermögen auf ein oder mehrere selbständige Unternehmen verstanden.⁸⁹ Die Einbringung von Vermögen, im Sinne von Beteiligungstiteln, führt zu einer kapitalmässigen Verflechtung, wodurch Tochter-, Gemeinschafts- oder Beteiligungsunternehmen entstehen. Die ausgliedernde Unternehmung kann dadurch unmittelbaren Einfluss auf das entsprechende Unternehmen ausüben.⁹⁰ Ein derartiges Vorgehen wird auch als internes Outsourcing bezeichnet. Unter Auslagerung wird der Leistungsbezug von unabhängigen Fremdfirmen verstanden.⁹¹ Eine kapitalmässige Verflechtung bleibt dabei aus. Dieses Vorgehen wird auch als externes Outsourcing verstanden.

Unter Einbezug der oben erfolgten Äusserungen wird in diesem Arbeitsbericht Outsourcing wie folgt definiert: Im Kern handelt es sich beim Outsourcing um die Auslagerung von einmal im eigenen Unternehmen erstellten (Teil-) Leistungen, (Teil-) Funktionen oder Geschäftsprozessen an ein rechtlich und wirtschaftlich unabhängiges Drittunternehmen. Die Basis der Out-

⁸⁴ Vgl. Zimmerli (1998), S. 10 ff.

⁸⁵ Vgl. Gerigk (1997), S. 6.

⁸⁶ Vgl. Picot/Maier (1992), S. 15 f.

⁸⁷ Vgl. Wisskirchen (1999), S. 5.

⁸⁸ Vgl. Hodel (1999), S. 26 f.

⁸⁹ Vgl. Wisskirchen (1999), S. 6.

⁹⁰ Vgl. Bund (2000), S. 34.

⁹¹ Vgl. Hodel (1999), S. 27.

sourcing-Beziehung bildet ein Vertrag mit entsprechenden Service Level Agreements (SLAs). Dieser stellt die Kooperation sicher und ermöglicht die Nutzung spezifischer Ressourcen. Im Unterschied zur Ausgliederung bezeichnet dieser Arbeitsbericht ausschliesslich die Auslagerung als Outsourcing. Damit bei einem externen Leistungsbezug von Outsourcing gesprochen werden kann, müssen folgende drei Kriterien erfüllt sein:⁹²

- Der externe Leistungsbezug muss permanent oder für einen länger befristeten Zeitraum erfolgen.
- Eine spezifische und individuelle Form der Zusammenarbeit muss vorliegen.
- Der Leistungsbezug muss zwingend vom Markt bezogen werden. Dies bedeutet, dass mindestens ein wirtschaftlich und rechtlich unabhängiges externes Unternehmen beteiligt sein muss.

Im Gegensatz zum Outsourcing bezeichnet das Insourcing die Wiedereingliederung von einmal ausgelagerten (Teil-) Leistungen, (Teil-) Funktionen oder Geschäftsprozessen in die eigene Unternehmung.⁹³

3.2 Ziele

Hodel sieht das Hauptziel des Outsourcings in der Optimierung der Unternehmensstruktur bzw. -organisation.⁹⁴ Dabei unterscheidet er zwischen zwei Ansätzen, dem „Bottom-up-Ansatz“ und dem „Top-down-Ansatz“, um dieses Hauptziel zu erreichen.⁹⁵ Zusammenfassend umfasst der „Top down-Ansatz“ eher qualitative Ziele und der „Bottom up-Ansatz“ eher quantitative Ziele.⁹⁶

3.3 Business Process Outsourcing

Bisher hat sich für den Begriff Business Process Outsourcing (BPO) noch keine einheitliche Definition herausgebildet.⁹⁷ Riedl gibt als einen Grund für dieses Manko marketingpolitische

⁹² Vgl. Wisskirchen (1999), S. 6.

⁹³ Vgl. Bacher (2000), S. 30.

⁹⁴ Vgl. Hodel (1999), S. 23.

⁹⁵ Vgl. Hodel (1999), S. 22 f.

⁹⁶ Vgl. hierzu z.B. Bund (2000), S. 41 ff.; Bacher (2000), S. 69 f.; Diemer (1998), S. 73; Mertens/Knolmayer (1995), S. 34. Dabei zählen zu den qualitativen Zielen: Konzentration auf das Kerngeschäft, Nutzung von unternehmensexternem Know-how, Erhöhung der Flexibilität sowie die Reduzierung des Risikos. Quantitative Ziele lauten etwa wie folgt: Kostensenkungen, Kostenvariabilisierung sowie Reduktion der Personalkosten. Vgl. hierzu etwa Bacher (2000), S. 65ff.; Bund (2000), S. 38ff.

⁹⁷ Vgl. Nettesheim/Grebe/Kottmann (2003), S. 25; Riedl (2003), S. 6.

Massnahmen von Outsourcing-Anbietern an.⁹⁸ Diese bieten schon bekannte Dienstleistungen unter neuem Namen an und versuchen, sich so von den Mitkonkurrenten zu differenzieren, was zu einer mannigfaltigen Begriffsverwendung des BPOs führt. Als einen weiteren Grund für die uneinheitliche Begriffsverwendung führt er den geringen Bestand an Publikationen zum BPO auf. Zwar gibt es eine Fülle sogenannter White-Paper zu diesem Thema, insbesondere von den Outsourcing-Anbietern, in der Fachliteratur sind jedoch nur wenige brauchbare Veröffentlichungen vorhanden.

Gemäss den Analysten der International Data Corporation lässt sich der Begriff BPO wie folgt definieren: „BPO involves the transfer of management and execution of one or more complete business processes or entire business functions to an external service provider. The BPO vendor is part of the decision-making structure surrounding the outsourced process or functional area, and performance metrics are primarily tied to customer service and strategic business value. Strategic business value is recognized through results such as increased productivity, new business opportunities, new revenue generation, cost reduction, business transformation and/or the improvement of shareholders value“.⁹⁹

Diese Definition scheint deshalb für die Zwecke dieses Arbeitsberichtes geeignet, weil in der Fachliteratur im Allgemeinen Einigkeit darüber herrscht, dass es sich beim BPO um die Vergabe der Durchführung (Management) eines oder mehrerer Geschäftsprozesse an ein externes Drittunternehmen handelt.¹⁰⁰ Uneinigkeit herrscht jedoch über die Spannweite des BPOs. So wird die Auslagerung von automatisierten Geschäftsprozessen mit hohem Standardisierungsgrad (z.B. Lohn- und Gehaltsabbrechnung, Mahnwesen) als BPO deklariert.¹⁰¹ Andere Autoren wiederum ordnen derartige Prozesse den sogenannten „Processing Services“ zu.¹⁰² Als konstitutive Merkmale des BPOs werden dabei die Orientierung an strategischen Zielen und die Individualität der Geschäftsbeziehung aufgeführt. Das letzterwähnte Merkmal trifft nicht auf die Processing Services zu. Deswegen wird auch diese Unterscheidung gemacht. Die Verfasser dieses Arbeitsberichtes teilen diese Auffassung, da angenommen werden kann, dass es sich beim CRM-Prozessoutsourcing um individuelle Geschäftsbeziehungen handelt.

⁹⁸ Vgl. Riedl (2003), S. 7.

⁹⁹ Friend et al. (2002), S. 11, zitiert in. Riedl (2003), S. 7.

¹⁰⁰ Vgl. Gerigk (1997), S. 15; S. 18; Wisskirchen (1999), S. 9; Nettesheim/Grebe/Kottmann (2003), S. 25; Riedl (2003), S. 7; Bräutigam (2004), S. 64

¹⁰¹ Vgl. z.B. Battenstein (2003), S. 40.

¹⁰² Vgl. z.B. Riedl (2003), S. 8.; Bräutigam (2004), S. 64.

3.4 Einflussgrößen auf die Transaktionskosten

3.4.1 Hintergrund

In der Theorie zum Outsourcing und entsprechenden Entscheiden werden u.a. Argumentenbilanzen (Pro's und Contras) und Checklisten als Entscheidungshilfen empfohlen. Diese Methoden differenzieren in der Regel die Kosten eines Outsourcings relativ wenig. Deshalb wird sowohl in der deutschsprachigen als auch in der angelsächsischen Literatur die Transaktionskostentheorie als Entscheidungshilfe vorgeschlagen.¹⁰³ Zur Beurteilung von Outsourcing-Entscheidungen findet sich in der Transaktionskostentheorie und -analyse somit eine geeignete Methode.¹⁰⁴ Ausgangslage für eine Transaktionskostenanalyse bildet die einzelne Transaktion.¹⁰⁵ Eine Transaktion wird dabei als Übertragung von Verfügungsrechten (property rights) definiert. Die bei einer Transaktion anfallenden (Kommunikations- und Erfüllung-)Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet. Nach Picot sind dies Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung von Transaktionen.¹⁰⁶ In Anlehnung an Williamson, welcher zwischen Transaktionskosten die vor (ex-ante) und nach (ex-post) Vertragsabschluss anfallen unterscheidet, lassen sich die Anbahnungs- und Vereinbarungskosten als Ex-ante-Transaktionskosten definieren.¹⁰⁷ Die Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten werden den Ex-post-Transaktionskosten zugeschrieben.

Die Höhe und Zusammensetzung der Transaktionskosten hängen von den Eigenschaften der zu erbringenden Leistung sowie von der gewählten Einbindungsform (Organisationsform) ab.¹⁰⁸ Das Ziel der Transaktionskostentheorie ist es, für eine gegebene Transaktion die effizienteste Organisationsform zu finden.¹⁰⁹ Diese ist dann gegeben, wenn die Transaktionskosten zwischen den Beteiligten minimiert sind. Transaktionskosten sind somit der Effizienzmassstab zur Beurteilung und Auswahl institutioneller Koordinationsformen oder ebene Geschäftstransaktionen.¹¹⁰ Im Falle des CRM-Prozessoutsourcings bilden Markt und Hierarchie

¹⁰³ Neuerdings auch für ein BPO; vgl. hierzu etwa Chandra/Shankar (2004).

¹⁰⁴ Vgl. Picot (1991), S. 340; Picot/Maier (1992), S. 20.

¹⁰⁵ Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 66.

¹⁰⁶ Vgl. Picot/Reichwald/Schönecker (1985), S. 820. Die Abwicklungskosten berücksichtigte Picot in einem späteren Aufsatz. Vgl. hierzu Picot (1991), S. 344.

¹⁰⁷ Vgl. Bacher (2000), S. 90 f.

¹⁰⁸ Vgl. Picot (1991), S. 344.

¹⁰⁹ Vgl. Schätzer (1999), S. 63 f.

¹¹⁰ Vgl. Bacher (2000), S. 87 f.

die alternativen Koordinationsinstitutionen.¹¹¹ Zur Erklärung der Zusammenhänge zwischen den Einflussgrößen auf die Transaktionskosten wird auf das „Organizational failure framework“ von Williamson Rückgriff genommen (Vgl. hierzu Abbildung 4).

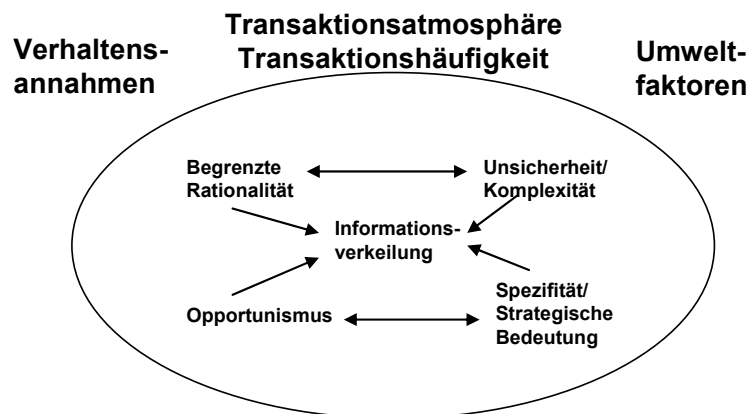


Abbildung 4: Einflussgrößen auf die Transaktionskosten¹¹²

Als zentrale Einflussgrößen werden in diesem Modell die Umweltmerkmale Spezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit, Häufigkeit sowie die Verhaltensannahmen Opportunismus und begrenzte Rationalität festgehalten. Betont werden dabei die Einflussgrößen Unsicherheit/Komplexität, die Spezifität/strategische Bedeutung und die Häufigkeit. Die Spezifität wird dabei als ausschlaggebende Einflussgröße (je nach Autor auch die Unsicherheit) und die beiden anderen Einflussgrößen als unterstützende Einflussgrößen genannt. Im Gegensatz hierzu nennt Picot vier Einflussgrößen. Er führt die strategische Bedeutung und die Spezifität als ausschlaggebende Variablen auf und die Unsicherheit und Häufigkeit als unterstützende Einflussgrößen. Damit misst Picot der strategischen Bedeutung einen besonderen Stellenwert bei. Die Wahl der beiden ausschlaggebenden Einflussgrößen kann wie folgt begründet werden: Die strategische Bedeutung weist auf die unternehmensinterne Bedeutung der einzelnen Prozesse hin. Prozesse von hoher strategischer Bedeutung sichern einem Unternehmen das Überleben im Wettbewerb. Die Spezifität ist ein Hinweis für die Komplexität (Wissen, Fähigkeiten etc.) eines Prozesses. Diesbezüglich ist die Komplexität eher zur Einflussgröße Spezifität zu zählen als zur Unsicherheit. Eine hohe Unsicherheit kann sich aber auch aus ei-

¹¹¹ Mögliche Hybrid-Organisationen wie Beteiligungs-, Gemeinschafts- oder Tochterunternehmen werden in dieser Arbeit nicht behandelt.

¹¹² Picot/Dietl/Franck (1997), S.67, dort in Anlehnung an Williamson (1975), S. 40.

ner hohen Komplexität bzw. Spezifität ergeben. Ferner könnte auch behauptet werden, dass die strategische Bedeutung der Perspektive des Market Based View¹¹³ und die Spezifität der Perspektive des Resource Based View¹¹⁴ entspricht. So gesehen liefern diese beiden Einflussgrößen den grössten Erklärungs-Beitrag hinsichtlich einer Outsourcingentscheidung.

3.4.2 Verhaltensannahmen

Unter der Verhaltensannahme der begrenzten Rationalität ist in Anlehnung an Simon zu verstehen, dass die Akteure zwar den Willen haben, rational zu handeln, dies aber nur begrenzt können.¹¹⁵ Begründet wird diese Annahme mit der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des menschlichen Verstandes sowie einer limitierten Erkenntnisfähigkeit. So lassen sich bestimmte praktische Fähigkeiten und Fertigkeiten weder verbal beschreiben noch weiter vermitteln (tazites oder implizites Wissen).¹¹⁶ Dies führt dazu, dass Verträge als unvollkommen zu betrachten sind, da nicht jedes mögliche auftretende Ereignis während einer Vertragslaufzeit im entsprechenden Vertrag berücksichtigt werden kann.¹¹⁷ Dies führt zu den oben erwähnten Transaktionskosten (z.B. Kosten zum Abschätzen, Planen, zur Überwachung und Anpassung von Verträgen oder Service Levels im Outsourcing).

Unter der Annahme des Opportunismus ist zu verstehen, dass die Akteure meist ihre eigenen Interessen unter Zuhilfenahme von List, in Form von Lügen und Betrug, zum Nachteil anderer verfolgen, um so ihren individuellen Nutzen zu maximieren.¹¹⁸ Opportunistische Verhaltensweisen¹¹⁹ führen zu einem bewussten Verzerren von Informationen sowie zur Verheimlichung der wirklichen Präferenzen. Sie sind als Ursache der Verhaltensunsicherheit zu betrachten.¹²⁰ Die beiden Verhaltensannahmen beeinflussen sich dabei gegenseitig.¹²¹ Ohne die Annahme der begrenzten Rationalität würden alle Akteure über sämtliche Informationen (vollkommene Information) verfügen und sich nicht mehr opportunistisch verhalten können. Ohne die Annahme des Opportunismus gäbe es wiederum keine Verhaltensunsicherheit, da

¹¹³ Vgl. hierzu etwa Porter (1990).

¹¹⁴ Vgl. hierzu etwa Penrose (1959); Barney (1989).

¹¹⁵ Vgl. Simon (1961), S. 24; zitiert in: Schätzer (1999), S. 65.

¹¹⁶ Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 68.

¹¹⁷ Vgl. Bacher (2000), S. 90.

¹¹⁸ Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 68.; Schätzer (1999), S. 65.

¹¹⁹ Opportunismus muss nicht zwangsläufig auftreten, genau so gut können sich Akteure kooperativ verhalten. Bei der Gestaltung von Austauschbeziehungen ist jedoch der Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen Rechnung zu tragen, um nicht übervorteilt zu werden.

¹²⁰ Vgl. Schätzer (1999), S. 66; Bacher (2000), S. 90.

¹²¹ Vgl. Schätzer (1999), S. 66.

sämtliche Vereinbarungen zwischen den Akteuren auf Vertrauen basieren würden. Erst die simultane Existenz von Opportunismus und begrenzter Rationalität führt zu unvollkommenen Verträgen.

3.4.3 Umweltmerkmale

Die Faktorpezifität (oder allgemeiner Spezifität) stellt neben der strategischen Bedeutung die zentrale Determinante einer Transaktion dar. Der Spezifitätsgrad ist dabei umso höher, je größer der Wertverlust (Quasirente) zwischen der besten und nächstbesten Verwendung der für die Aufgabenerfüllung benötigten Ressourcen ist.¹²² Als Arten von Spezifität unterscheidet Williamson die Standort-, Humankapital- und Sachkapitalspezifität sowie zweckgebundene Sachwerte.¹²³

Die Spezifität wird als Ursache für die Entstehung von „Small-Number-Situationen“ und der „fundamentalen Transaktion“ gesehen.¹²⁴ Die Small-Number-Situation tritt bei Transaktionen mit hohem Ex-ante-Spezifitätsgrad auf und beschreibt eine Situation, in der nur wenige Transaktionspartner vorhanden sind. Im Extremfall gibt es nur einen Anbieter und einen Lieferanten. Die Gefahr opportunistischen Handelns führt dabei zu ausgeprägten und nur schwer zu befriedigenden Sicherungsbedürfnissen. Eine hohe vertikale Integration schafft hier die nötige Stabilität und Sicherheit für die Beteiligten.¹²⁵ Die fundamentale Transaktion dagegen beschreibt die Umwandlung einer ex ante unspezifischen Austauschbeziehung, die im Laufe der Zeit (ex post) durch dauerhafte transaktionsspezifische Investitionen zu einer (hoch) spezifischen Austauschbeziehung wird. Dies führt dazu, dass der jeweilige Transaktionspartner nur unter Inkaufnahme von Einbussen (z.B. höhere Kosten) gewechselt werden kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei Transaktionen mit hohem Spezifitätsgrad die Gefahr besteht, durch den Vertragspartner opportunistisch ausgenutzt zu werden. Die Konsequenz daraus lautet wie folgt: Der Markt als Koordinationsform erscheint tendenziell ungeeignet.¹²⁶ Im Fall geringer Spezifität dagegen, d.h. bei weitgehend standardisierten Transaktionen, führt der spontane Bezug über den Markt zu geringeren Transaktionskosten als die Eigenerstellung.¹²⁷

¹²² Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 51.

¹²³ Vgl. Williamson (1989), S. 143; zitiert in: Bacher (2000), S. 94.; vgl. hierzu auch Schätzer (1999), S. 67 ff.

¹²⁴ Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 69 f.

¹²⁵ Vgl. Picot (1991), S. 345.

¹²⁶ Vgl. Bacher (2000), S. 94; Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 53.

¹²⁷ Vgl. Picot (1991), S. 346.

In engem Zusammenhang mit der Spezifität steht die strategische Bedeutung einer Leistung.¹²⁸ Bei Leistungen mit einem hohem Spezifitätsgrad, die zugleich von strategischer Bedeutung sind, handelt es sich meist um Kernkompetenzen. Diese Leistungen sind unternehmensintern zu organisieren und nicht auszulagern, da mit Hilfe dieser Kernkompetenzen oft eine Differenzierung von den Konkurrenten und der gängigen Art der Geschäftsabwicklung angestrebt wird. Darüber hinaus stellen strategisch bedeutsame Leistungen häufig schützenswertes Know-how dar. Mit akzeptablem Aufwand ist dieser Schutz häufig nur unternehmensintern möglich. Ferner gilt es zu prüfen, ob sich spezifische Leistungen standardisieren lassen, ohne dabei strategische Wettbewerbsvorteile zu verlieren.

Unterstützt wird die Wirkung der Einflussgrößen strategische Bedeutung und Spezifität durch die Unsicherheit. Unter der Unsicherheit, der die Transaktion in offenen Märkten unterworfen sein kann, sind das Verhalten der Akteure, qualitative und quantitative Leistungseigenschaften sowie sonstige Umweltbedingungen zu verstehen.¹²⁹ Die Unsicherheit resultiert dabei aus der begrenzten Rationalität und dem Opportunismus der Akteure, da diese Verhaltensmerkmale eine Antizipation sämtlicher während der Vertragslaufzeit auftretenden Eventualitäten verunmöglichen. Die Unsicherheit drückt sich somit in Anzahl und Ausmass nicht vorhersehbarer Änderungen der Leistungsvereinbarung während einer Austauschbeziehung aus.¹³⁰ Dabei wird davon ausgegangen, dass der Änderungsbedarf in einer unsicheren Umwelt relativ hoch ist, was zu höheren Transaktionskosten führt. Spezifische und/oder strategisch relevante Leistungen lassen sich daher bei hoher Unsicherheit unternehmensintern mit einem geringeren Aufwand abwickeln.¹³¹

Die simultane Existenz von Opportunismus, begrenzter Rationalität und Unsicherheit kann zu einer Situation der „Information Impactedness“ (Informationsverkeilung) führen.¹³² Die Information Impactedness beschreibt eine Situation asymmetrischer Informationsverteilung, in der ein Transaktionspartner einen Informationsvorsprung opportunistisch ausnützt.

Neben den erwähnten Einflussgrößen gilt es die Transaktionshäufigkeit als weitere unterstützende Einflussgrösse zu berücksichtigen.¹³³ Tendenziell steigt dabei mit der Häufigkeit der Trend zur Eigenfertigung. Dies wird dadurch begründet, dass die Kapazitätsbereitstellung zur Eigenfertigung meist erst ab einer bestimmten Grössenordnung rentabel ist (Economies of

¹²⁸ Vgl. Picot (1991), S. 346 f.; Picot/Dietl/Franck (1997), S. 70.

¹²⁹ Vgl. Bacher (2000), S. 96.

¹³⁰ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 52.

¹³¹ Vgl. Picot (1991), S. 347.

¹³² Vgl. Schätzer (1999), S. 70.

¹³³ Vgl. Picot (1991), S. 347.

Scale). Eine Übersicht über die Wirkungen der Ausprägungen einzelner Einflussgrößen auf das Outsourcing wird in Tabelle 1 gegeben.

Einflussgrösse	Niedrige Ausprägung	Hohe Ausprägung
Strategische Bedeutung	Eher Fremdvergabe	Eher Eigenerstellung
Spezifität	Eher Fremdvergabe	Eher Eigenerstellung
Unsicherheit	Eher Fremdvergabe	Eher Eigenerstellung
Häufigkeit	Eher Fremdvergabe	Eher Eigenerstellung

Tabelle 1: Ausprägungen der Einflussgrößen und Koordinationsform¹³⁴

3.4.4 Ableitung transaktionstheoretischer Normstrategien

Aus den Ausprägungen der Einflussgrößen auf die Transaktionskosten lassen sich Normstrategien entwickeln, die im Wesentlichen auf den in der Tabelle 1 dargestellten Überlegungen basieren. Picot schlägt hierfür die Portfolio-Technik vor.¹³⁵ Von den vier Einflussgrößen gilt es, deren zwei auszuwählen.¹³⁶ Es wird empfohlen, die beiden ausschlaggebenden Einflussgrößen (strategische Bedeutung und Spezifität) zu wählen. Dabei gelten folgende in der Literatur genannten Regeln¹³⁷:

- Prozesse, die von hoher strategischer Bedeutung und hoher Spezifität (Komplexität) sind, können als Kernkompetenzen interpretiert werden und sollten nicht ausgelagert werden (N1; N steht für Normstrategie, die 1 bezeichnet die Normstrategie 1).
- Prozesse, die von niedriger strategischer Bedeutung und niedriger Spezifität (Komplexität) sind, können oder sollten ausgelagert werden (N2).

Bei unterschiedlicher Ausprägung der beiden Einflussgrößen ist eine eindeutige Ableitung von Normstrategien nicht mehr gegeben.

¹³⁴ Vgl. Picot (1991), S. 346.

¹³⁵ Vgl. Picot/Reichwald/Schönecker (1985), S. 1032 ff.

¹³⁶ Es ist kritisch anzumerken, dass, je nach Auswahl der Einflussgrößen, unterschiedliche Resultate (Normstrategien/Handlungsempfehlungen) abgeleitet werden können.

¹³⁷ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 52.

Norm- strategie	Ausprägung der Einflussgrössen				Empfehlung
	Strategische Bedeutung	Spezifität	Unsicherheit	Häufigkeit	
N 1	hoch	hoch			Eigenerstellung
N 2	niedrig	niedrig			Outsourcing
N 3	niedrig	hoch	hoch	hoch	Eigenerstellung
N 4	niedrig	hoch	niedrig	niedrig	Outsourcing
N 5	niedrig	hoch	hoch	niedrig	Outsourcing
N 6	niedrig	hoch	niedrig	hoch	Outsourcing
N 7	hoch	niedrig	hoch	hoch	Eigenerstellung
N 8	hoch	niedrig	niedrig	niedrig	Outsourcing
N 9	hoch	niedrig	hoch	niedrig	Eigenerstellung
N 10	hoch	niedrig	niedrig	hoch	Eigenerstellung

*Tabelle 2: Transaktionskostentheoretische Normstrategien.*¹³⁸

Nur unter Zuhilfenahme der beiden unterstützenden Einflussgrössen (Unsicherheit und Häufigkeit) lassen sich weitere Normstrategien bestimmen¹³⁹. Tabelle 2 gibt diese transaktionskostentheoretischen Normstrategien wieder.

Bei einer hohen Ausprägung aller Einflussgrössen ausser der strategischen Bedeutung (N3) wird die Eigenerstellung empfohlen. Die Begründung hierfür liegt einerseits in den hohen Transaktionskosten, welche durch die hohe Ausprägung der Unsicherheit und Spezifität zu erwarten sind. Andererseits lassen sich durch die hohe Häufigkeit Skaleneffekte erzielen, was wiederum für die Eigenerstellung spricht. Im Gegensatz hierzu wird bei einer niedrigen Ausprägung sämtlicher Einflussgrössen ausser der Spezifität (N4) ein Outsourcing empfohlen. Die niedrige Ausprägung der Unsicherheit und Häufigkeit begünstigt eine marktliche Koordinationsform.¹⁴⁰ Ferner lassen sich keine Wettbewerbsvorteile erzielen, da derartige Leistungen nur von geringer strategischer Bedeutung sind. Ähnlich verhält es sich bei der fünften Normstrategie (N5). Auch hier wird ein Outsourcing empfohlen. Einerseits ist die Leistung von geringer strategischer Bedeutung, andererseits lassen sich kaum Skaleneffekte erzielen. Ausschliesslich die hohe Unsicherheit kann in Zusammenhang mit der hohen Spezifität zu erhöhten Transaktionskosten führen, was für eine Eigenerstellung sprechen würde. Im Sinne einer Risikominimierung bzw. -teilung wird jedoch ein Outsourcing als sinnvoll betrachtet.¹⁴¹

¹³⁸ In Anlehnung an Picot (1991), S. 349 ff.; Picot/Maier (1992), S. 21 f.; Picot/Dietl/Franck (1997), S. 70; Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 52 und S. 294 ff.; Bacher (2000), S. 100 ff.

¹³⁹ Die dargestellten Normstrategien basieren auf einer Interpretation der Verfasser. Diesbezüglich soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass es sich bei den empfohlenen Handlungsalternativen, eher um gröbere Hypothesen handelt, die empirisch überprüft werden müssten. Es handelt sich entsprechend eher nicht um eigentliche Normstrategien.

¹⁴⁰ Vgl. Bacher (2000), S. 107.

¹⁴¹ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 295

Bezüglich der sechsten Normstrategie (N6) wird ebenfalls ein Outsourcing empfohlen. Durch die hohe Häufigkeit könnten zwar Skaleneffekte unternehmensintern erzielt werden. Es wird jedoch angenommen, dass durch die niedrige Ausprägung der Einflussgrößen strategische Bedeutung und Unsicherheit derartige Leistungen unternehmensextern mit weniger Aufwand abgewickelt werden können. Darüber hinaus gilt es für sämtliche Leistungen der erwähnten Normstrategien (N3-N6) zu prüfen, ob sich die hohe Spezifität nicht standardisieren lässt. Ist dies der Fall, so würde dies eine Auslagerung begünstigen.

Leistungen, welche die Normastrategien N7-N10 betreffen, tragen trotz der niedrigen Spezifität wesentlich zur Wettbewerbsposition (hohe strategische Bedeutung) für das Unternehmen bei. Hinsichtlich eines Outsourcings ist damit Vorsicht geboten.

Die siebte Normstrategie (N7) empfiehlt die Handlungsalternative Eigenerstellung. Die Begründung hierfür liegt darin, dass durch die hohe Unsicherheit erhöhte Transaktionskosten zu erwarten sind und ein möglicher Verlust von Wettbewerbsvorteilen bei einer Auslagerung nicht genau antizipiert werden kann. Ferner können durch die Eigenerstellung Skaleneffekte erzielt werden.

Im Gegensatz hierzu wird bei einer niedrigen Ausprägung sämtlicher Einflussgrößen ausser der strategischen Bedeutung (N8) ein Outsourcing empfohlen. Einerseits lassen sich keine unternehmensinternen Skaleneffekte erzielen. Andererseits kann das Marktumfeld aufgrund der niedrigen Unsicherheit relativ gut eingeschätzt werden.

Die neunte und zehnte Normstrategie (N9 und N10) schlagen wiederum eine Eigenerstellung vor. Einerseits erscheint eine Risikominimierung bzw. -teilung durch eine Auslagerung aufgrund der hohen Unsicherheit zu kritisch (N9), andererseits lassen sich unternehmensinterne Skaleneffekte erzielen (N10).

Ferner gilt für die Normstrategien N7-N10, dass sich die strategische Bedeutung verringern kann (z.B. durch Technologieinnovationen oder Änderungen der Wettbewerbsbedingungen). Eine Verringerung der strategischen Bedeutung würde wiederum eine marktliche Koordinationsform begünstigen.

4 CRM-Prozessoutsourcing in der Telekommunikationsindustrie

Im Idealfall können die in Kapitel 3.4.4 abgeleiteten transaktionskostentheoretischen Normstrategien hinsichtlich einer Outsourcing-Entscheidung als Entscheidungshilfe auf die unterschiedlichen CRM-Prozesse angewendet werden. Dafür werden die transaktionskostentheoretischen Einflussgrößen der verschiedenen strategischen, taktisch-analytischen und operativen

CRM-Prozesse bezüglich ihrer Ausprägungen bestimmt und den vorgestellten Normstrategien zugeordnet. Es ist jedoch fraglich, ob die Zuordnung so einfach zu handhaben ist. Einerseits handelt es sich bei den abgeleiteten Normstrategien eher um grobe Thesen als um eigentliche Normstrategien. Bisweilen gibt es noch keine empirischen Befunde oder Beweise, welche die erwähnten Handlungsalternativen in Abhängigkeit von den Ausprägungen der Einflussgrößen bestätigen. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass in der Praxis andere Einflussgrößen oder Kriterien für ein CRM-Prozessoutsourcing ausschlaggebend sind, welche je nach Branche variieren können. Die Verfasser dieses Arbeitsberichtes nehmen indes an, dass die vorgestellte Methodik durchaus richtungsweisend für weitere Forschungsarbeiten hinsichtlich einer Etablierung eines Entscheidmodells für das CRM-Prozessoutsourcing sein kann.

Es folgt nun eine allgemeine Grobbestimmung der transaktionskostentheoretischen Einflussgrößen von strategischen, taktisch-analytischen und operativen CRM-Prozessen bezüglich ihrer Ausprägungen im Rahmen der schweizerischen Telekommunikationsbranche. Diese Grobbestimmung erfolgt auf Basis von Interpretationen und Annahmen der Verfasser dieses Arbeitsberichtes.¹⁴² Die Schlussfolgerungen sollten als grobe Thesen verstanden werden und nicht als Tatsachen (Facts).

4.1 Outsourcing strategischer CRM-Prozesse

Strategische CRM-Prozesse stellen langfristige CRM-Programme zur Kundengewinnung, zum Cross-/Up-Selling, zur Kundenbindung und zur Kundenrückgewinnung dar. Diese langfristigen Kampagnen verursachen zwar Investitionen, generieren aber auch die überlebensnotwendigen Deckungsbeiträge einer Unternehmung. Sie sollten stets an den Bedürfnissen der (potentiellen) Kunden ausgerichtet sein. CRM-Programme, welche die Bedürfnisse der (potentiellen) Kunden und damit ihre Wirkung verfehlen, können dazu führen, dass die benötigten Deckungsbeiträge nicht erzielt werden (z.B. findet keine Kundengewinnung statt oder die Kunden können nicht an die Unternehmung gebunden werden und wandern ab). Besonders in gesättigten Märkten wie der Telekommunikationsbranche scheinen die strategischen CRM-Prozesse oder -Programme von Bedeutung zu sein. Eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern kann nur schwer über die Produkte erfolgen, da diese austauschbar sind. Strategische CRM-Prozesse, d.h. Kundenbindungs- und Kundengewinnungsprogramme sowie Cross-/Up-Selling-Programme scheinen somit partiell von höherer Bedeutung zu sein als in

¹⁴² Eine wissenschaftlich fundiertere Methode wäre eine Ausprägungsbestimmung der Einflussgrößen anhand CRM-spezifischer Determinanten. Derartige Determinanten oder Einflussgrößen sind jedoch weder in der Literatur noch in der Praxis zu finden. Sie müssten ebenfalls zuerst einmal empirisch untersucht werden.

anderen Branchen und auch einen grösseren Einfluss auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu haben.

Idealerweise greift ein Steering-Committee bei der Definition der CRM-Programme auf Daten aus dem analytischen CRM zurück und bestimmt in welchem Ausmass in die einzelnen Langfristkampagnen oder Programme zu investieren ist. Die Zusammensetzung des erwähnten Steering Committee lässt auf eine hohe Humankapitalspezifität schliessen, was die Spezifität der strategischen CRM-Prozesse erhöht. Die Interdependenz der strategischen Managementebene und der analytischen Managementebene ist ein weiteres Indiz für eine hohe Spezifität der strategischen CRM-Prozesse. Bezüglich der Einflussgrösse Häufigkeit wird angenommen, dass diese eher von niedriger Ausprägung ist. Dies wird dadurch begründet, dass es sich bei den strategischen CRM-Prozessen um langfristige Kampagnen handelt, die erst nach einer gewissen Zeit revidiert, angepasst oder neu definiert werden, z.B. aufgrund der Resultate von Wirkungsanalysen oder Verhaltensmodellüberprüfungen.

Des Weiteren wird von einer hohen Unsicherheit ausgegangen, da einerseits die Wirkung der definierten CRM-Programme nicht exakt prognostiziert werden kann. Andererseits kann auch das Konkurrenzverhalten nur schwer antizipiert werden. Ferner besteht die Möglichkeit, dass Technologie- und/oder Produktinnovationen die Wettbewerbsbedingungen ändern. Zusammenfassend führen die angenommenen Ausprägungen der Einflussgrössen zur Schlussfolgerung, dass die strategischen CRM-Prozesse nicht ausgelagert werden. Insbesondere die angenommene hohe Ausprägung der Einflussgrössen strategische Bedeutung und Spezifität spricht für eine Eigenerstellung.

4.2 Outsourcing taktisch-analytischer CRM-Prozesse

Sowohl die analytischen CRM-Prozesse als auch die taktischen CRM-Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass für deren Abwicklung in eine spezifische IT-Infrastruktur investiert werden muss. Für die Durchführung analytischer CRM-Prozesse werden beispielsweise Investitionen in unterschiedliche Datenbanken und analytische Software-Tools (z.B. Data Mining, OLAP) benötigt. Bei den taktischen CRM-Prozessen erfolgen beispielsweise Investitionen in Kampagnenplanungs- und -design-Software. Dies wiederum erfordert Investitionen in qualifizierte Mitarbeiter (z.B. Mitarbeiterschulung, Data Miner, Kampagnenplaner, etc.). Es wird somit angenommen, dass die taktisch-analytischen CRM-Prozesse von hoher Spezifität sind. Darüber hinaus wird die Komplexität durch die Interdependenz zwischen der taktisch-analytischen Managementebene und der strategischen Managementebene erhöht. So dienen beispielsweise Kundenverhaltensmodelle der strategischen Managementebene zur Definition von CRM-Programmen. Kundenprofile oder Kundenscoringmodelle wiederum dienen der

taktischen Managementebene als Grundlage für die Auswahl der Kunden, die in den verschiedenen Programmen und Kampagnen anzusprechen sind.

Im Gegensatz zu den strategischen CRM-Prozessen haben die taktisch-analytischen CRM-Prozesse keinen direkten Einfluss auf die Wettbewerbsposition einer Unternehmung. Es wird davon ausgegangen, dass sie diese nur indirekt beeinflussen (z.B. durch die für die strategische Managementebene aufbereiteten Daten). Dementsprechend wird angenommen, dass die taktisch-analytischen CRM-Prozesse eine eher niedrige strategische Bedeutung aufweisen.

Die Häufigkeit der taktischen CRM-Prozesse ist in Abhängigkeit von der Anzahl der vorgesehenen Kampagnen im Rahmen der auf der strategischen Managementebene definierten CRM-Programme zu sehen. Es wird angenommen, dass, je grösser die Anzahl der vorgesehenen Kampagnen ist, umso höher die Häufigkeit der taktischen CRM-Prozesse ausfällt. Es wird ferner angenommen, dass im hart umkämpften Telekommunikationsmarkt viele Kampagnen durchgeführt werden, was auf eine hohe Ausprägung der Einflussgrösse Häufigkeit schliessen lässt. Entsprechend ist anzunehmen, dass auch die analytischen CRM-Prozesse häufig durchgeführt werden. Einerseits müssen die durchgeführten Kampagnen hinsichtlich ihrer Effizienz und Effektivität analysiert werden. Andererseits muss auch das Verhalten z.B. von neu gewonnenen Kunden analysiert werden und die vorhandenen Kundenverhaltens- und Kundenscoringmodelle sowie Kundenprofile laufend aktualisiert werden.

Bezüglich der Einflussgrösse Unsicherheit wird davon ausgegangen, dass diese eher eine niedrige Ausprägung aufweist. Es ist anzunehmen, dass die technologische Entwicklung der Software für die taktisch-analytischen CRM-Prozesse gut eingeschätzt werden kann. Im Unterschied zu den taktischen CRM-Prozessen wird jedoch bei den analytischen CRM-Prozessen angenommen, dass sich die Unsicherheit bei einem Outsourcing erhöht. Dies wird dadurch begründet, dass bei einer Auslagerung von analytischen CRM-Prozessen Kundendaten und -informationen an ein externes Unternehmen weiter gegeben werden. Ob der externe Spezialist diese heiklen und sensiblen Daten ausschliesslich für Zwecke der auslagernden Unternehmung und nicht andersweitig nutzt, ist nicht mit Sicherheit gewährleistet. Aus Sicht der auslagernden Unternehmung ist deshalb von einer erhöhten Unsicherheit auszugehen. Entsprechend erhöhen sich die Kontroll- und Sicherungskosten, was sich negativ auf ein Outsourcing auswirkt. Im Unterschied dazu wird bei den taktischen Prozessen angenommen, dass es durchaus gängig ist, z.B. die Planung und Durchführung von Kundengewinnungskampagnen, die im Rahmen von Kundengewinnungsprogrammen auf der strategischen Managementebene definiert wurden, an einen externen Spezialisten auszulagern.

Insgesamt führt dies zur Schlussfolgerung, dass ein Outsourcing der taktisch-analytischen CRM-Prozesse durchaus möglich ist. Eine eindeutige Aussage pro oder contra Auslagerung ist jedoch nicht möglich. Jedes Unternehmen muss einerseits selbst darüber entscheiden, wie weit es in eine eigene IT-Infrastruktur für die Abwicklung taktischer-analytischer CRM-Prozesse investieren will. Jedoch müssen die Unternehmungen auch darüber entscheiden, wie hoch sie die Unsicherheit bei einer Auslagerung der erwähnten CRM-Prozesse einschätzen und ob sie Daten und Informationen über ihre Kunden an ein externes Unternehmen weitergeben wollen.

4.3 Outsourcing operativer CRM-Prozesse

Aufgrund ihrer Vielfältigkeit und den vorhandenen unterschiedlichen Kommunikationskanälen und -medien zeichnen sich operative CRM-Prozesse dadurch aus, dass sie sich hinsichtlich ihrer Einflussgrössenausprägung in Abhängigkeit der Kommunikationskanäle oder -medien unterscheiden. So benötigen beispielsweise Telesales- oder -marketingkampagnen Investitionen in eine entsprechende IT- und Telekommunikationsinfrastruktur, inklusive Mitarbeiter, die nicht jedes Unternehmen tätigen möchte. Es wird deshalb angenommen, dass die Bestimmung der Ausprägungen der transaktionskostentheoretischen Einflussgrössen der operativen CRM-Prozesse für jedes Unternehmen unterschiedlich ausfallen kann. Dies ist ferner auch vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie zu sehen, welche ein Unternehmen verfolgt. So wird davon ausgegangen, dass After-Sales-Service-Prozesse für Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie hinsichtlich des Kundenservices verfolgen, eine grössere strategische Bedeutung haben als für Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben. Im Folgenden wird kurz erörtert, für welche operativen CRM-Prozesse ein Outsourcing denkbar ist. Im Rahmen der Marketing-Prozesse ist die Auslagerung der Kampagnendurchführung denkbar. Dies können Kampagnenprozesse zur Kundengewinnung, für Cross-/Up-Selling, für Kundenbindung sowie zur Kundenrückgewinnung sein. Es ist durchaus vorstellbar, dass Unternehmen bestimmte Kampagnenprozesse durch ein externes Unternehmen abwickeln lassen, das beispielsweise über ein Call Center verfügt. Hierfür würden dem externen Unternehmen in Abhängigkeit von der durchzuführenden Kampagne Kundenkontaktdaten übermittelt werden. Die ausgewählten Kunden werden dann telefonisch durch die Mitarbeiter des Outsourcingpartners kontaktiert. Ähnliches gilt für Kampagnen, die über einen Face-to-Face-Kommunikationskanal erfolgen. So könnte beispielsweise ein Unternehmen einem externen Unternehmen den Auftrag geben, an einem oft frequentierten Ort einen Stand für die Kundengewinnung aufzustellen. Die Auslagerung derartiger Kampagnenprozesse wird dadurch begründet, dass es sich hierbei um Prozesse handelt, die bis zu einem bestimmten Grad stan-

standardisierbar und entsprechend gut strukturiert sind. Es wird angenommen, dass die unterschiedlichen Kampagnenprozesse in etwa nach demselben Schema ablaufen, bloss mit anderen (austauschbaren) Inhalten. Ferner kann ein Outsourcing von Kampagnenprozessen auch dadurch begründet werden, dass Unternehmen nicht in eine eigene Infrastruktur und eigene Mitarbeiter für die Durchführung von Kampagnen investieren wollen, da nach Beendigung der Kampagne Überkapazitäten entstehen können, die wieder abgebaut werden müssen. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass die Ausprägung der vier Einflussgrössen bei den Kampagnenprozessen eher niedrig ausfällt. Dies führt zur Schlussfolgerung, dass Kampagnendurchführungsprozesse potentielle Outsourcingkandidaten sind.

Neben der Auslagerung von bestimmten Marketing-Prozessen, ist ein Outsourcing von Verkaufsprozessen ebenfalls denkbar. So können beispielsweise Mobiltelefone nicht nur in den Filialen der Mobilfunkanbieter sondern auch im Fachhandel gekauft werden. Dabei bietet der Fachhandel ebenfalls sogenannte Abonnemente an, die den Kunden verpflichten, für eine gewisse Zeitdauer bei einem Mobilfunkanbieter zu bleiben. Der gesamte Verkaufsprozess wird somit durch den Fachhandel abgewickelt, was einem Outsourcing entspricht.

Im Rahmen der After-Sales-Service-Prozesse ist eine Auslagerung von Support-, Service- und Beschwerdeprozessen vorstellbar. Bestimmte (zusätzliche) Serviceprozesse wie z.B. Sprachauskunftsdienste, Rechnungsanfragen oder allgemeine Informationsanfragen zu Produkten und Preisen zeichnen sich dadurch aus, dass sie standardisierbar und von geringer Komplexität sind. Derartige Prozesse stellen potentielle Outsourcingkandidaten dar. Ähnliches gilt für bestimmte Supportprozesse. Eine Helpline z.B. für den Internetzugang benötigt zwar gewisse Investitionen in die Mitarbeiterschulung und IKT-Infrastrukturen. Die Abwicklung der Prozesse aber ist bis zu einem bestimmten Grad standardisierbar. Es wird angenommen, dass für solche Supportprozesse ein Outsourcing ebenfalls sinnvoll ist. Es ist vorstellbar, dass Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben, wohl eher bereit sind, diese Prozesse auszulagern, als Unternehmen, die sich aufgrund eines herausragenden Services von den Wettbewerbern differenzieren wollen. Ein Outsourcing von Beschwerdeprozessen ist dann wohl sinnvoll, wenn sich ein Grossteil der möglichen Beschwerden und deren Wiedergutmachung standardisieren lassen. Es wird angenommen, dass dies auf häufig auftretende gleiche oder ähnliche Beschwerden wie z.B. Rechnungsbeschwerden oder Beschwerden über unfreundliche Mitarbeiter zutrifft. Insgesamt kann festgehalten werden, dass einige After-Sales-Service-Prozesse potentielle Outsourcingkandidaten sind. Welche dieser Prozesse aber schliesslich ausgelagert werden, kann hier nicht mit Sicherheit abgeschätzt werden. Dies ist empirisch zu überprüfen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für einige operative CRM-Prozesse ein Outsourcing sinnvoll ist. Für welche Prozesse dies aber mit Sicherheit zutrifft, kann wie erwähnt nur eine grössere empirische Untersuchung zeigen.

4.4 Forschungsfragen

In den vorherigen Unterkapiteln wurde auf Basis abgeleiteter transaktionskostentheoretischer Normstrategien interpretativ erörtert, welche CRM-Prozesse potentielle Outsourcingkandidaten sein könnten. Es wurde festgestellt, dass für bestimmte CRM-Prozesse ein Outsourcing durchaus sinnvoll ist. Eine Aussage darüber zu machen, ob nun bestimmte operative, taktisch-analytische und/oder strategische CRM-Prozesse auszulagern sind, ist aus theoretischer Sicht schwierig zu machen. Dies liegt u.a. auch daran, dass die vorgestellte Methodik auf groben Thesen beruht und wissenschaftlich nur teilweise fundiert ist. Entsprechend sind folgende Forschungsfragen zu klären:

1. Welche CRM-Prozesse werden ausgelagert?
2. Weshalb werden diese CRM-Prozesse ausgelagert?
3. Welche Einflussgrössen sind hinsichtlich einer Outsourcingentscheidung relevant?

Die erste Forschungsfrage zielt darauf ab, die CRM-Prozesse zu identifizieren, die in der schweizerischen Telekommunikationsbranche ausgelagert werden. Es gilt festzustellen, ob es sich dabei um strategische, taktisch-analytische und/oder operative CRM-Prozesse handelt. Sinn und Zweck der zweiten Forschungsfrage ist es, die Motive und Gründe zu identifizieren, die zu einem CRM-Prozessoutsourcing führen. Es wird angenommen, dass die Motive und Gründe auf die Outsourcingentscheidung einen wesentlichen Einfluss ausüben und als Indiz für die Einflussgrössen und deren Stärke gelten können. Mit der dritten Forschungsfrage sollen schliesslich die Einflussgrössen identifiziert werden, die bei einer Outsourcingentscheidung relevant sind. Dabei soll insbesondere festgestellt werden, ob die transaktionskostentheoretischen Einflussgrössen in der Praxis hinsichtlich einer Outsourcingentscheidung relevant sind. Somit soll geklärt werden, ob die Transaktionskostentheorie eine geeignete Methode für die Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings darstellt. Zur Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen wurde ein Interviewleitfaden entwickelt und Interviews mit Vertretern aus der schweizerischen Telekommunikationsbranche durchgeführt, was im folgenden Kapitel ausführlicher erläutert wird.

5 Resultate der empirischen Umfrage

5.1 Motive und Gründe

Im Folgenden werden einerseits die verschiedenen Motive und Gründe, die zu einem CRM-Prozessoutsourcing führen, anhand verschiedener Outsourcingsituationen bzw. Outsourcingstrategien geordnet. Beispielhaft werden dann diesen Outsourcingstrategien (Motiven und Gründen) entsprechende CRM-Prozesse zugewiesen. Andererseits hingegen erfolgt im Folgenden eine Zuordnung der unterschiedlichen CRM-Prozesse zu den abgeleiteten transaktionskostentheoretischen Normstrategien. Eine allgemeingültige und eindeutige Zuordnung der einzelnen CRM-Prozesse ist jedoch nur schwer oder gar nicht realisierbar. Insbesondere im Bereich des operativen CRM unterscheiden sich in der Praxis die Ausprägungen der transaktionskostentheoretischen Einflussgrößen der einzelnen CRM-Prozesse, d.h. je nach verfolgter Unternehmensstrategie, vorhandenem Know-how, Infrastruktur und verwendeter Produkttechnologie wird derselbe CRM-Prozess je nach Unternehmen ausgelagert oder nicht. Entsprechend müsste die Ausprägung der transaktionskostentheoretischen Einflussgrößen unternehmensspezifisch betrachtet und analysiert werden.

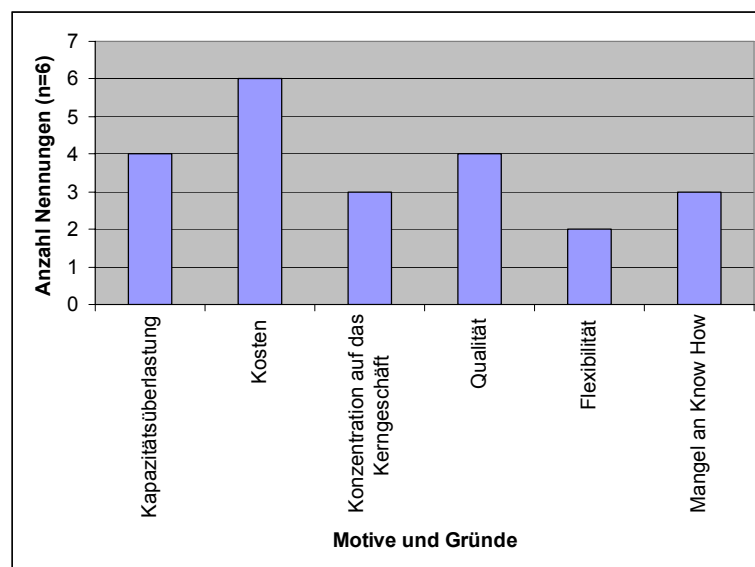


Abbildung 5: Motive und Gründe eines CRM-Prozessoutsourcings.¹⁴³

Die wesentlichen in der Literatur erwähnten Motive eines Outsourcings¹⁴⁴ lauten Konzentration auf das Kerngeschäft¹⁴⁵ und Kosten¹⁴⁶. Diese beiden Motive wurden denn auch u.a. von

¹⁴³ Eigene Darstellung

¹⁴⁴ Vgl. z.B. Wisskirchen (1999), S. 285.

den befragten Unternehmen (n = 6) als Gründe eines CRM-Prozessoutsourcings angegeben. Abbildung 5 fasst die meist genannten Motive und Gründe eines CRM-Prozessoutsourcings aus der empirischen Studie zusammen.

Hinsichtlich ihrer Bedeutung unterscheiden sich die genannten Motive und Gründe je nach Outsourcingsituation bzw. Outsourcingstrategie. Im Allgemeinen lassen sich vier Outsourcingsituationen bzw. Outsourcingstrategien unterscheiden. Namentlich sind dies:

- Peak- und Overflowmanagement
- Fähigkeiten und Know how
- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Kosten.

Je nach Outsourcingsituation bzw. Outsourcingstrategie werden unterschiedliche CRM-Prozesse ausgelagert. Dementsprechend unterscheiden sich die Motive und Gründe eines CRM-Prozessoutsourcings hinsichtlich ihrer Relevanz. Im Folgenden werden die erwähnten Outsourcingsituationen bzw. Outsourcingstrategien kurz erläutert.

5.1.1 Peak- und Overflowmanagement

Ein Outsourcing im Rahmen eines Overflowmanagements beschreibt eine Situation, in der CRM-Prozesse ausgelagert werden, die von den unternehmensinternen Kapazitäten nicht absorbiert werden können. Eine Kapazitätsüberlastung ist somit der wesentliche Grund für die Auslagerung von CRM-Prozessen. Ziel eines solchen Outsourcings ist der Ausgleich von Kapazitätsüberlastungen. Andererseits könnte durch einen Aufbau zusätzlicher unternehmensinterner Kapazitäten eine Kapazitätsüberlastung vermieden werden. Dies hätte jedoch Ausgaben (Kosten) zur Folge, die sich zu einem späteren Zeitpunkt als Fehlinvestitionen herausstellen könnten, da die zusätzlich aufgebauten Kapazitäten nicht mehr benötigt werden. Durch die Auslagerung von CRM-Prozessen im Rahmen eines Overflowmanagements kann sich ein Unternehmen einen Flexibilitäts-Spielraum im Rahmen von Kapazitätsproblemen schaffen und es können im weiteren Sinne Kosten eingespart werden.

Ähnliches gilt für die Auslagerung von CRM-Prozessen im Rahmen eines Peak-Managements. Oft führen kurz- bis mittelfristige Marketingaktivitäten zu einem Peak-Bedarf. Ein Peak-Bedarf beschreibt eine Situation, in der die unternehmensinternen Kapazitäten (z.B. aufgrund einer Marketingaktion) zu einem bestimmten Zeitpunkt bzw. während einer gewis-

¹⁴⁵ Das Motiv Konzentration auf das Kerngeschäft enthält u.a. Nennungen wie geringe strategische Bedeutung und geringe Wertschöpfung.

¹⁴⁶ Das Motiv Kosten umfasst Nennungen wie Kostensenkung, Kosteneinsparung und Variabilisierung fixer Kosten.

sen Zeitspanne überlastet sind. Im Gegensatz zum Overflowmanagement ist die Kapazitätsüberlastung beim Peakmanagement eher kurzfristiger Natur. Im Normalfall werden die ausgelagerten CRM-Prozesse wieder in das eigene Unternehmen integriert, sobald der Peak-Bedarf vorüber ist.

Technische Supportprozesse, Beschwerde-, Informations- und Aktivierungsprozesse werden im Allgemeinen im Rahmen eines Peak- und Overflowmanagements ausgelagert. Tabelle 3: fasst die Motive und Gründe, Vorteile sowie CRM-Prozesse, die im Rahmen eines Peak und Overflowmanagements externalisiert werden, zusammen.

Outsourcingsituation	Motive und Gründe	Vorteile	CRM-Prozesse (Beispiele)
Peak- und Overflowmanagement	Unternehmensinterne Kapazitätsüberlastung	Ausgleich von Überkapazitäten Kosteneinsparung Flexibilität	Produktanfragen Preisanfragen Rechnungsanfragen Technische Supportprozesse Produktaktivierungsprozesse Produktregistrationsprozesse Beschwerdeprozesse

Tabelle 3: CRM-Prozessoutsourcing im Rahmen eines Peak- und Overflowmanagements.¹⁴⁷

5.1.2 Fähigkeiten und Know How

„Fähigkeiten und Know how“ als Outsourcingstrategie beschreibt eine Situation, in der für die Abwicklung von CRM-Prozessen unternehmensintern Wissenslücken vorhanden sind oder die eigenen Mitarbeiter nicht über die benötigten Fähigkeiten für die Durchführung bestimmter CRM-Prozesse verfügen. Durch eine Auslagerung kann einerseits externes Wissen eingekauft werden. Andererseits wird durch ein Outsourcing eine Qualitätsverbesserung hinsichtlich der ausgelagerten CRM-Prozesse erzielt. Sofern das benötigte Wissen unternehmensintern absorbiert werden kann, werden die ausgelagerten CRM-Prozesse wieder in das eigene Unternehmen integriert.

Ferner gibt es im Markt Unternehmen, die sich in einem bestimmten Bereich spezialisiert haben, etwa dem Direktmarketing, Promotionsaktionen, dem Telemarketing, etc. Aufgrund ihrer Spezialisierung erzielen diese Unternehmen in der Durchführung bestimmter CRM-Prozesse eine höhere Qualität und einen höheren Deckungsbeitrag als dies unternehmensintern möglich ist.

Im Allgemeinen werden aufgrund eines Mangels an Know how oder entsprechender Mitarbeiterfähigkeiten eher komplexere Prozesse ausgelagert, etwa Cross- und Up-Sellingprozesse

¹⁴⁷ Eigene Darstellung.

sowie technische Supportprozesse. Tabelle 4: fasst die Motive und Gründe, Vorteile sowie CRM-Prozesse dieser Outsourcingsituation bzw. Outsourcingstrategie zusammen.

Outsourcingsituation	Motive und Gründe	Vorteile	CRM-Prozesse (Beispiele)
Fähigkeiten und Know how	Mangel an Know how und Mitarbeiterfähigkeiten	Einkauf von Know how Qualitätssteigerung	Technische Supportprozesse Cross-Sellingprozesse Up-Sellingprozesse Promotionsaktionen Telesalesprozesse

Tabelle 4: CRM-Prozessoutsourcing im Rahmen der Outsourcingstrategie „Fähigkeiten und Know how“.¹⁴⁸

5.1.3 Konzentration auf das Kerngeschäft

Im Rahmen der Outsourcingstrategie „Konzentration auf das Kerngeschäft“ werden CRM-Prozesse ausgelagert, die von geringer strategischer Bedeutung und geringer Komplexität sind. Ferner weisen die externalisierten CRM-Prozesse weder für die Kunden noch für das eigene Unternehmen einen Mehrwert (added value) auf, d.h. die Wertschöpfung ist gering. Durch eine Auslagerung derartiger CRM-Prozesse werden Ressourcen freigesetzt, die für das Kerngeschäft eingesetzt werden können. Ferner lassen sich durch ein Outsourcing auch Kosten senken.

Administrative Prozesse bzw. Back-Office- und Fulfillmentprozesse werden im Rahmen dieser Outsourcingstrategie ausgelagert. Tabelle 5 fasst die Motive und Gründe, Vorteile sowie CRM-Prozesse der Outsourcingsituation bzw. Outsourcingstrategie „Konzentration auf das Kerngeschäft“, zusammen.

Outsourcingsituation	Motive und Gründe	Vorteile	CRM-Prozesse (Beispiele)
Konzentration auf das Kerngeschäft	Geringe Komplexität Geringe strategische Bedeutung Geringe Wertschöpfung	Gezielter Ressourceneinsatz Kostensenkung	Versand von Produkten Versand von Rechnungen Druck von Rechnungen Druck von Rechnungsbeilagen Datentransfer Datenintegration

Tabelle 5: CRM-Prozessoutsourcing im Rahmen der Outsourcingstrategie „Konzentration auf das Kerngeschäft“.¹⁴⁹

5.1.4 Kosten

Durch eine Auslagerung von CRM-Prozessen im Rahmen der „Kosten“-Outsourcingstrategie können einerseits Kosten (z.B. durch eine Variabilisierung fixer Kosten) gespart und/oder

¹⁴⁸ Eigene Darstellung.

¹⁴⁹ Eigene Darstellung.

gesenkt werden. Andererseits wird mit dieser Outsourcingstrategie auch ein Aufbau unnötiger Ressourcen und Kapazitäten vermieden. Insbesondere die Durchführung verschiedener Marketingkampagnen wird im Rahmen dieser Outsourcingstrategie externalisiert. Tabelle 6: fasst die Motive und Gründe, Vorteile sowie CRM-Prozesse der Outsourcingsituation bzw. Outsourcingstrategie „Kosten“ zusammen.

Outsourcingsituation	Motive und Gründe	Vorteile	CRM-Prozesse (Beispiele)
Kosten	Kosteneinsparung Kostensenkung Kostenvariabilisierung	Kosteneinsparung Kostensenkung Variable Kosten	Telemarketing Direct-Mail Direct-Email Doorknocker-Aktionen Kundenbefragung

Tabelle 6: CRM-Prozessoutsourcing im Rahmen der Outsourcingstrategie „Kosten“.¹⁵⁰

Aus transaktionskostentheoretischer Perspektive lassen sich anhand der Ausprägung der Einflussgrößen auf die Transaktionskosten hinsichtlich eines CRM-Prozessoutsourcings verschiedene Normstrategien ableiten (vgl. hierzu Kap. 3.4.4 und darin Tabelle 2:).

5.2 Zuordnung der CRM-Prozesse zu den Normstrategien

Im Idealfall können nun die von den befragten Unternehmen ausgelagerten CRM-Prozesse den verschiedenen transaktionskostentheoretischen Normstrategien zugeordnet werden. Dabei gilt es zu beachten, dass die Ausprägung der Einflussgrösse strategische Bedeutung je nach verfolgter Unternehmensstrategie variieren kann. So ist beispielsweise für Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie im Bereich des Services verfolgen, der Prozessbereich des Customer Care eine Kernkompetenz bzw. von hoher strategischer Bedeutung. Für Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben, trifft dies nicht zu. Ähnliches gilt für die Ausprägung der Einflussgrösse Spezifität. Je nach vorhandener Infrastruktur, unternehmensinternen Fähigkeiten und verwendeten Produkttechnologien kann diese in erheblichem Masse variieren. So ist es für einen Kabelnetzbetreiber wesentlich schwieriger einen Outsourcingpartner (z.B. für technische Supportprozesse) zu finden als für einen herkömmlichen Festnetz- oder Mobilfunknetzbetreiber, da es viel weniger Unternehmen auf dem Markt gibt, die sich im Bereich der Kabelnetz-Technologie spezialisiert haben (und entsprechend keine Bündelungseffekte für Outsourcing-Anbieter bestehen).

Zusammenfassend bedeutet dies, dass sich die Ausprägung der Einflussgrößen strategische Bedeutung und Spezifität für dieselben CRM-Prozesse je nach Unternehmensperspektive stark unterscheiden können. Entsprechend ist eine verallgemeinernde Zuordnung der von den

¹⁵⁰ Eigene Darstellung.

befragten Unternehmen externalisierten CRM-Prozesse auf die transaktionskostentheoretischen Normstrategien nur schwer möglich. Nichts desto trotz wird im Folgendem versucht, die von den befragten Unternehmen ausgelagerten CRM-Prozesse den transaktionskostentheoretischen Normstrategien zuzuordnen.

Als Ausgangslage dient dabei eine Unterscheidung der verschiedenen CRM-Prozesse in strategische, taktisch-analytische und operative CRM-Prozesse. Allgemein gilt es dabei festzuhalten, dass die befragten Unternehmen keine strategischen, wenige taktisch-analytische und mehrere operative CRM-Prozesse externalisiert haben.

5.2.1 Strategische CRM-Prozesse

Die strategischen CRM-Prozesse werden von den Verfassern als Kernkompetenzen interpretiert. Diese Prozesse sind wegweisend für die Kundengewinnung-, -bindung und -rückgewinnung sowie für das Cross- und Up-Selling und haben einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Entsprechend werden die strategischen CRM-Prozesse der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N1 zugeordnet. Diese Ansicht wird dahingehend bestätigt, als dass sämtliche befragten Unternehmen keine strategischen CRM-Prozesse externalisiert haben.

5.2.2 Taktisch-analytische CRM-Prozesse

Analytische CRM-Prozesse, wie z.B. Data-Mining-Prozesse, OLAP-Datenaufbereitungsprozesse, Entwicklung von Kundenverhaltensmodellen, Prozesse für die Definition von Kundenscores, etc., weisen nach Meinung der Verfasser eine hohe Spezifität auf. Ferner sind die Verfasser der Auffassung, dass derartige analytische CRM-Prozesse von hoher strategischer Bedeutung sind, da die daraus gewonnenen Informationen und Daten die Grundlage strategischer CRM-Prozesse bilden. Dies bedeutet, dass auf Basis von aus analytischen CRM-Prozessen gewonnenen Informationen langfristige Kampagnen (CRM-Programme) hinsichtlich der Kundengewinnung, der Kundenbindung, der Kundenrückgewinnung sowie dem Cross- und Up-Selling definiert und lanciert werden. Dementsprechend werden auch diese analytischen CRM-Prozesse der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N1 zugeordnet. Diese Meinung wird von den befragten Unternehmen weitgehend bestätigt. Komplexe und strategisch bedeutende analytische CRM-Prozesse werden nicht ausgelagert.

Im Gegensatz dazu werden im Rahmen des analytischen CRM bestimmte Datenintegrations-, -transfer- und -auswertungsprozesse von den befragten Unternehmen ausgelagert. Dabei handelt es sich z.B. um Prozesse wie das Einspeisen von handgeschriebenen Kundendaten in das CRM-System oder das (unpersönliche) Auswerten von sogenannten Click-Streams im Rah-

men eines Internetportalreportings. Ferner werden Adresslisten von Drittunternehmen eingekauft. Diese analytischen CRM-Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie von geringer Spezifität und geringer strategischer Bedeutung sind. Diese analytischen CRM-Prozesse werden der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N2 zugeordnet.

Taktische CRM-Prozesse werden im Wesentlichen von den befragten Unternehmen nicht externalisiert. Grund hierfür ist, dass die Planung von Marketingkampagnen, insbesondere von mehrstufigen Multi-Channel-Kampagnen, sehr komplex ist. Ferner sind die Verfasser der Ansicht, dass im Allgemeinen Marketingkampagnen häufig geplant werden. Des Weiteren wird angenommen, dass hinsichtlich der Zielerreichung der geplanten Marketingkampagnen eine gewisse Unsicherheit gegeben ist. Bei neuartigen Marketingkampagnen ist die Ausprägung der Einflussgrösse Unsicherheit als hoch einzuschätzen. Die strategische Bedeutung der taktischen CRM-Prozesse schätzen die Verfasser als eher niedrig ein¹⁵¹. Die Planung komplexer und neuartiger Marketingkampagnen sowie die Planung von Multi-Channel-Kampagnen werden der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N3 (Vgl. hierzu Kapitel 3.4.4 und darin Tabelle 2:) zugeordnet.

Ferner gibt es auch taktische CRM-Prozesse die ausgelagert werden können. Hierbei handelt es sich z.B. um die Planung von Marketingkampagnen, die in einem gewissen Masse standardisiert werden können. Denkbar ist beispielsweise die Auslagerung der Planung (und Durchführung) von Door-Knocker- oder Promotionsaktionen zur Neukundengewinnung. Standardisierte und sich wiederholende Marketingkampagnen werden der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N2 zugeordnet.

5.2.3 Operative CRM-Prozesse

Hinsichtlich der Zuordnung der operativen CRM-Prozesse auf die transaktionskostentheoretischen Normstrategien werden drei Bereiche unterschieden. Namentlich sind dies Marketing, Verkauf und After Sales Service.

Im Bereich des *Marketings* lagern sämtliche befragten Unternehmen verschiedene Marketingaktivitäten aus. Dabei handelt es insbesondere um die Durchführung unterschiedlicher Marketingkampagnen. Im Allgemeinen wird die Durchführung von Direct-Mail-Kampagnen, Direct-Email-Kampagnen, Telemarketingkampagnen, Promotionsaktionen und Door-Knocker-Aktionen externalisiert. Diese Kampagnendurchführungsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie weitgehend standardisierbar sind und eine geringe Komplexität aufweisen. Des Wei-

¹⁵¹ Die Verfasser sind der Meinung, dass die Definition und Lancierung von Marketingkampagnen (CRM-Programmen) von strategischer Bedeutung ist, jedoch nicht zwingend deren Planung.

teren ist die Durchführung von Marketingkampagnen nicht zwingend von strategischer Bedeutung. Kampagnendurchführungsprozesse werden den transaktionskostentheoretischen Normstrategien N2 zugeordnet. Sofern diese Prozesse jedoch von hoher strategischer Bedeutung sind, werden sie bei einer niedrigen Ausprägung der Einflussgrösse Häufigkeit der Normstrategie N8 und bei einer hohen Ausprägung der Einflussgrösse Häufigkeit der Normstrategie N10 zugewiesen. Dabei gilt es anzumerken, dass die Ausprägung der Einflussgrösse Unsicherheit als niedrig eingeschätzt wird. Einerseits weisen die erwähnten Prozesse einen hohen Standardisierungsgrad auf, andererseits kann die Wirkung (Resultat) dieser Marketingprozesse bei den Kunden von den befragten Unternehmen relativ gut eingeschätzt werden. Dementsprechend können auch die Kundenreaktionen bzw. das Kundenverhalten antizipiert werden. Die Durchführung neuartiger Marketingkampagnen wird von den befragten Unternehmen nicht ausgelagert. Einerseits weisen neuartige Kampagnendurchführungsprozesse eine hohe Unsicherheit hinsichtlich ihrer Umsetzung und Wirkung auf, andererseits sind sie entweder von höherer strategischer Bedeutung oder höherer Spezifität (im Sinne einer Neuheit/Innovation). Diese Kampagnendurchführungsprozesse werden den transaktionskostentheoretischen Normstrategien N3, N7 oder N9 zugeordnet.

Im *Verkaufsbereich* kann festgehalten werden, dass alle befragten Unternehmen einen Teil ihrer Verkaufsprozesse an den Fachhandel ausgelagert haben. Diese Verkaufsprozesse sind standardisiert und weisen entsprechend eine geringe Spezifität auf. Ferner sind sie nicht von strategischer Bedeutung. Dies kann derart begründet werden, dass keines der befragten Unternehmen den Verkauf als Kernkompetenz betrachtet. Entsprechend werden die Verkaufsprozesse, die an den Fachhandel ausgelagert werden, der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N2 zugewiesen. Nebst dem Outsourcing eines Teils des Verkaufs an den Fachhandel werden auch Telesales- sowie Cross- und Up-Sellingprozesse von den befragten Unternehmen ausgelagert. Die Telesalesprozesse sind ebenfalls gut standardisierbar und weisen eine geringe Spezifität auf. Diese Verkaufsprozesse werden ebenfalls der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N2 zugeordnet. Im Gegensatz hierzu braucht es für die Durchführung von Cross- und Up-Sellingaktionen geschulte Mitarbeiter, die über ein gewisses Know-how und Verkaufsargumentationsfähigkeiten verfügen. Entsprechend wird die Spezifität der Cross- und Up-Sellingprozesse als hoch eingeschätzt. Die Durchführung von Cross- und Up-Sellingprogrammen oder -aktionen ist im Gegensatz zu deren Definition (Lancierung) nicht zwangsläufig von hoher strategischer Bedeutung. Die befragten Unternehmen sehen denn auch ihre Kernkompetenzen nicht im Bereich des Verkaufs. Dennoch gilt es anzumerken,

dass der Durchführung von Cross- und Up-Sellingprogrammen und -aktionen durchaus eine hohe strategische Bedeutung zukommen kann. So befinden sich die meisten der befragten Unternehmen nicht mehr in einer Wachstumsphase sondern in einer Kundenbindungsphase. Hinsichtlich der Kundenbindung gewinnt das Cross- und Up-Selling im Zusammenhang mit der Kundenentwicklung nebst den Kundenbeziehungsprozessen zunehmend an strategischer Bedeutung. Dementsprechend ist es nicht einfach, die Cross- und Up-Sellingprozesse den transaktionskostentheoretischen Normstrategien zuzuordnen. Sofern die Durchführung von Cross- und Up-Sellingaktionen von hoher strategischer Bedeutung ist, wird sie der Normstrategie N1 zugewiesen. Bei einer niedrigen Ausprägung der Einflussgrösse strategische Bedeutung werden die Cross- und Up-Sellingprozesse je nach Ausprägung der Einflussgrössen Unsicherheit und Häufigkeit den transaktionskostentheoretischen Normstrategien N3, N4, N5 oder N6 zugeteilt. Eine eindeutige Handlungsempfehlung auf Basis der Transaktionskostentheorie ist somit nicht gegeben. Dies zeigt auch das Verhalten der befragten Unternehmen. So gibt es Unternehmen, die die Durchführung des Cross- und Up-Sellings externalisiert haben, und Unternehmen, die ihr Cross- und Up-Selling selbst durchführen.

Im Bereich des *After-Sales* muss hinsichtlich der Zuordnung der Customer Care-Prozesse zu den transaktionskostentheoretischen Normstrategien die Unternehmensstrategie der jeweiligen Unternehmen beachtet werden. Für Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie im Bereich des Services verfolgen, ist das Customer Care eine Kernkompetenz. Dementsprechend sind die Customer-Care-Prozesse von hoher strategischer Bedeutung. Für Unternehmen, die hingegen eine Kostenführerschaft anstreben, sind die Customer-Care-Prozesse von geringerer strategischer Bedeutung. Dies bedeutet, dass den Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben, das Outsourcing des Customer Care viel leichter fällt. Oberflächlich betrachtet können somit die Customer-Care-Prozesse je nach verfolgter Unternehmensstrategie entweder der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N1 oder N2 zugeordnet werden.

Jedoch werden auch von den befragten Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie im Bereich des After Sales Services verfolgen, bestimmte Customer-Care-Prozesse bzw. CRM-Prozesse im After Sales-Bereich ausgelagert. Als Beispiele sind Produktregistrationsprozesse, Informationsprozesse, Beschwerdeprozesse, technische Supportprozesse und der Sprachauskunftsdienst zu nennen. Produktregistrations- und Informationsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie eher von geringer Spezifität und gut standardisierbar sind. Aufgrund ihres hohen Standardisierungsgrades wird die Ausprägung der Einflussgrösse Unsicherheit als nied-

rig erachtet. Da diese operativen CRM-Prozesse zudem häufig abgewickelt werden, sind sie der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N10 (bei hoher strategischer Bedeutung) oder N2 (bei niedriger strategischer Bedeutung) zuzuordnen.

Bei den Beschwerdeprozessen gilt es zwischen standardisierbaren bzw. immer wieder auftretenden Beschwerden und komplexeren Beschwerden zu unterscheiden. Standardisierbare Beschwerdeprozesse können analog zu den Produktregistrations- und Informationsprozessen den transaktionskostentheoretischen Normstrategien N2 und N10 zugeteilt werden. Komplexere Beschwerdeprozesse werden den transaktionskostentheoretischen Normstrategien N1 (bei hoher strategischer Bedeutung) oder N3 und N5 (bei niedriger strategischer Bedeutung) zugewiesen. Dabei gilt es anzumerken, dass komplexere Beschwerdeprozesse nicht zwangsläufig häufig auftreten (z.T. gibt es auch Einzelfälle) und relativ unsicher sind. Die hohe Unsicherheit wird dadurch begründet, dass ein positiver Effekt einer (allfälligen) Wiedergutmachung beim Kunden nur schwer antizipiert werden kann.

Im Bereich des technischen Supports kann generell festgehalten werden, dass die Supportprozesse für Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie im Bereich des After Sales Service verfolgen, von hoher strategischer Bedeutung sind. Hinsichtlich der Einflussgrösse Spezifität unterscheiden die befragten Unternehmen zwischen komplexen und unspezifischen technischen Supportprozessen. Komplexe technische Supportprozesse (z.B. Blackberry-Prozess, Produktkonfigurationsprozesse) werden in der Regel nicht ausgelagert. Sie können der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N1 zugeordnet werden. Anzumerken ist jedoch, dass die befragten Unternehmen z.T. auch diese technischen Supportprozesse auslagern und zu einem späteren Zeitpunkt wieder in das eigene Unternehmen eingliedern. Die Eingliederung erfolgt, sobald das benötigte Wissen für die Abwicklung der Prozesse unternehmensintern absorbiert werden konnte. Dabei handelt es sich oft um neuartige Prozesse aufgrund einer Technologie- (z.B. UMTS) oder Produktinnovation. Sind die komplexen technischen Supportprozesse nicht von hoher strategischer Bedeutung, können sie je nach Ausprägung der Einflussgrössen Häufigkeit und Unsicherheit den transaktionskostentheoretischen Normstrategie N3, N4, N5, N6 zugeordnet werden.

Weniger komplexe technische Supportprozesse (z.B. Internetzugang-Support) zeichnen sich im Gegensatz zu den komplexen technischen Supportprozesse dadurch aus, dass sie einerseits einen relativen hohen Standardisierungsgrad aufweisen. Dementsprechend wird die Ausprägung der Einflussgrössen Spezifität und Unsicherheit als niedrig eingeschätzt. Andererseits werden derartige technische Supportprozesse relativ häufig abgewickelt. Diese technischen Supportprozesse werden bei hoher strategischer Bedeutung der transaktionskostentheoreti-

schen Normstrategie N10 zugeordnet. Es ist jedoch anzumerken, dass ein Teil dieser Prozesse dennoch im Rahmen eines Overflowmanagements ausgelagert wird. Bei niedriger strategischer Bedeutung können die unspezifischen technischen Supportprozesse der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N2 zugeteilt werden.

Der Sprachauskunftsdienst wiederum wird von den befragten Unternehmen als einfache Tätigkeit betrachtet. Hinsichtlich der Kundenbindung ist der Sprachauskunftsdienst zwar durchaus ein wichtiger Prozess, einerseits aufgrund der vielen Kundenkontakte, andererseits kann sich ein Unternehmen durch Kompetenz und Freundlichkeit profilieren. Jedoch ist der Sprachauskunftsdienst nicht von hoher strategischer Bedeutung. Der Sprachauskunftsdienst ist aus Kundensicht sicherlich nicht der ausschlaggebende Faktor bei der Wahl bzw. beim Wechsel des Telekommunikationsanbieters. Ferner hat der Kunde die Möglichkeit den von ihm bevorzugten Sprachauskunftsdienst durch die (neuen) 18XX-Nummern selbst zu wählen. Der Sprachauskunftsdienst kann somit der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N2 zugewiesen werden. Es ist jedoch zu bemerken, dass nicht alle befragten Unternehmen ihren Sprachauskunftsdienst externalisiert haben.

Von allen befragten Unternehmen werden administrative Prozesse bzw. Back-Office- und Fulfillment-Prozesse im After-Sales-Bereich, wie z.B. der Versand von Rechnungen oder Produkten, der Druck von Rechnungen oder Rechnungsbeilagen, etc., ausgelagert. Administrative Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie keinen Mehrwert (added value) schaffen. Solche administrative Prozesse sind von geringer strategischer Bedeutung und geringer Spezifität und können der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N2 zugewiesen werden. Im Gegensatz hierzu werden komplexere administrative Prozesse von den befragten Unternehmen nicht externalisiert. Diese administrativen Prozesse werden der transaktionskostentheoretischen Normstrategie N3 zugeordnet.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass eine Ableitung transaktionskostentheoretischer Normstrategien durchaus als unterstützendes Hilfsmittel bei der Entscheidung eines CRM-Prozessoutsourcings dienen kann. Eine eindeutige Zuordnung der unterschiedlichen CRM-Prozesse zu den transaktionskostentheoretischen Normstrategien ist jedoch nicht realisierbar. Je nach verfolgter Unternehmensstrategie, vorhandenem unternehmensinternem Know-how und Mitarbeiterfähigkeiten, eingesetzten Produkttechnologien sowie vorhandener Infrastruktur ergeben sich unternehmensspezifische Ausprägungen der transaktionskostentheoretischen Einflussgrößen. Das heisst, die Ausprägungen der transaktionskostentheoretischen Einflussgrößen der einzelnen CRM-Prozesse unterscheiden sich von Unternehmen zu Unter-

nehmen. Entsprechend können sie nicht für alle CRM-Prozesse verallgemeinert werden und sind unternehmensspezifisch zu beurteilen.

CRM-Ebene	Kategorie	Beispiele	Normstrategie	Handlungsempfehlung
Strategische CRM-Ebene	CRM-Programme (strategische CRM-Prozesse)	Kundengewinnung	N1	Eigenerstellung
		Kundenbindung	N1	Eigenerstellung
		Kundenrückgewinnung	N1	Eigenerstellung
		Cross-Selling	N1	Eigenerstellung
		Up-Selling	N1	Eigenerstellung
Taktisch-analytische CRM-Ebene	Komplexe analytische CRM-Prozesse	Data-Mining	N1	Eigenerstellung
		OLAP	N1	Eigenerstellung
		Kundenverhaltensmodelle	N1	Eigenerstellung
		Kundenscoringmodelle	N1	Eigenerstellung
Taktisch-analytische CRM-Ebene	Standardisierbare analytische CRM-Prozesse	Internetportalreporting	N2	Outsourcing
		Click-Streams	N2	Outsourcing
		Datenintegration handgeschriebener Daten	N2	Outsourcing
		Adresslisteneinkauf	N2	Outsourcing
Taktisch-analytische CRM-Ebene	Komplexe taktische CRM-Prozesse	Planung neuartiger Marketingkampagnen	N3	Eigenerstellung
		Multi-Channel-Kampagnen	N3	Eigenerstellung
Taktisch-analytische CRM-Ebene	Standardisierbare taktische CRM-Prozesse	Planung von Promotionsaktionen	N2	Outsourcing
		Planung von Doorknockers-Aktionen	N2	Outsourcing
Operative CRM-Ebene	Marketingprozesse	Durchführung neuartiger Kampagnen	N3; N7; N9	Eigenerstellung
		Durchführung von Multi-Channel-Kampagnen	N3; N7; N9	Eigenerstellung
		Durchführung von Direct-Mail-Kampagnen	N2; N8; N10	Outsourcing
		Durchführung von Direct-Email-Kampagnen	N2; N8; N10	Outsourcing
		Kundenbefragungen	N2; N8; N10	Outsourcing
		Telemarketing	N2; N8; N10	Outsourcing
Operative CRM-Ebene	Verkaufsprozesse	Fachhandel	N2	Outsourcing
		Telesales	N2	Outsourcing
Operative CRM-Ebene	Customer Care	Durchführung des Cross-Sellings	N1; N3; N4; N5; N6	Keine Antwort möglich
		Durchführung des Up-Sellings	N1; N3; N4; N5; N6	Keine Antwort möglich
		Produktregistrierung	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Produktinformation	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Preisfragen	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Rechnungsanfragen	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Adressänderungen	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Standardisierbare Beschwerdeprozesse	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Internetzugang	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Internetapplikationen	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Sprachauskunftsdienst	N2	Outsourcing
		Standardisierbare Produktkonfigurationsprozesse	N2; N10	Eher Eigenerstellung
		Komplexe technische Supportprozesse	N1; N3; N4; N5; N6	Eigenerstellung
		Produktkonfigurationsprozesse	N1; N3; N4; N5; N6	Eher Eigenerstellung
Operative CRM-Ebene	Administrative Prozesse	Komplexe Beschwerdeprozesse	N1; N3; N4; N5; N6	Eigenerstellung
		Rückerstattungen	N3	Eigenerstellung
		Betreibungen	N3	Eigenerstellung
		Druck von Rechnungen	N2	Outsourcing
		Versand von Produkten	N2	Outsourcing
		Versand von Rechnungen	N2	Outsourcing
Operative CRM-Ebene		Druck von Rechnungsbeilagen	N2	Outsourcing

Tabelle 7: Zuordnung der CRM-Prozesse zu den transaktionskostentheoretischen Normstrategien.¹⁵²

¹⁵² Eigene Darstellung.

5.3 Erweiterung der Erklärungsansätze aufgrund der empirischen Resultate

Die Zuordnung der unterschiedlichen CRM-Prozesse zu den transaktionskostentheoretischen Normstrategien zeigt auch, dass es CRM-Prozesse gibt, deren Outsourcing oder Eigenerstellung nicht durch die Transaktionskostentheorie erklärt werden kann. Davon betroffen sind: Cross- und Up-Sellingprozesse, Komplexe Supportprozesse, Unspezifische Supportprozesse sowie Produktinformations- und Informationsprozesse.

In der Tabelle 7: wird die Zuordnung der unterschiedlichen CRM-Prozesse zu den verschiedenen transaktionskostentheoretischen Normstrategien zusammengefasst.

Im Folgenden wird erläutert welche weiteren Erklärungsansätze hinsichtlich eines Outsourcings oder einer Eigenerstellung für die erwähnten Prozesse denkbar sind.

- *Cross- und Up-Selling:* Obwohl die operative Umsetzung von Cross- und Up-Sellingprogrammen im Zusammenhang mit der Kundenbindung und Kundenentwicklung zunehmend an strategischer Bedeutung gewinnt, sehen die befragten Unternehmen, welche eine Differenzierungsstrategie im Bereich des Services verfolgen, ihre Stärke nicht im Verkauf. Dementsprechend lagern die meisten befragten Unternehmen die Durchführung von Cross- und Up-Sellingprozessen aus. Lediglich eines der befragten Unternehmen hat ein eigenes Call Center für sein Cross- und Up-Selling aufgebaut. Da die befragten Unternehmen im Allgemeinen dieselbe Unternehmensstrategie verfolgen, sich aber hinsichtlich eines Outsourcings im Bereich des Cross- und Up-Sellings unterschiedlich verhalten, gilt es folgende Fragen zu klären: Weshalb lagern nicht alle Unternehmen die Durchführung von Cross- und Up-Sellingprozessen aus, wenn sie von niedriger strategischer Bedeutung sind? Weshalb führt nur ein Unternehmen Cross- und Up-Sellingprozesse unternehmensintern durch, wenn sie von hoher strategischer Bedeutung sind? Ein möglicher Ansatz zur Klärung dieser Fragen stellt die „Resource-based Theory of the Firm“¹⁵³ dar. Im Mittelpunkt dieser Theorie stehen die Fähigkeiten, das Wissen und die Ressourcen einer Unternehmung. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine wissensbasierte Betrachtung eines Unternehmens gegenüber transaktionskostentheoretischen Betrachtungen überwiegen kann.¹⁵⁴ Hauptaussage des Resource-based View (RBV) ist, dass Unternehmen nur die Prozesse auslagern, für die im Markt ein besseres Wissen vorhanden ist.¹⁵⁵ Das heisst es findet ein Vergleich bezüglich Fähigkeiten, Ressourcen und Wissen für die Durchführung

¹⁵³ Vgl. z.B. Conner/ Prahalad (1996).

¹⁵⁴ Vgl. Conner/ Prahalad (1996), S. 477.

¹⁵⁵ Vgl. Conner/ Prahalad (1996), S. 488f.

eines Prozesses zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Markt statt. Schneidet der Markt bei diesem Vergleich besser ab, wird ein Outsourcing empfohlen. Wird dieser Ansatz nun auf die Durchführung von Cross- und Up-Sellingprozessen angewendet, ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die befragten Unternehmen einerseits ihre Cross- und Up-Sellingprozesse auslagern, weil hierfür im Markt ein besseres Know how vorhanden ist als unternehmensintern. Andererseits führt das befragte Unternehmen, welches über ein eigenes Call Center für das Cross- und Up-Selling verfügt, aufgrund des unternehmensintern vorhandenen Wissens seine Cross- und Up-Sellingprozesse selbst durch. Das heisst aus der Perspektive dieses Unternehmens bietet der Markt ein geringeres Know how für die Durchführung von Cross- und Up-Sellingprozessen. Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass das unternehmensintern vorhandene Know how bei der Durchführung von Cross- und Up-Sellingprozessen einen nicht zu vernachlässigenden Erklärungsgrund darstellt.

- *Komplexe Supportprozesse:* Für Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie im Bereich des After Sales Service verfolgen, zeichnen sich die komplexen Supportprozesse dadurch aus, dass sie von hoher strategischer Bedeutung und zugleich von hoher Spezifität sind. Die Transaktionskostentheorie empfiehlt derartige CRM-Prozesse nicht zu externalisieren. Dennoch ist es üblich, dass die befragten Unternehmen neuartige komplexe Supportprozesse (z.B. aufgrund von Technologie- und/oder Produktinnovationen) zuerst einmal externalisieren. Nach einer gewissen Zeit findet dann ein Insourcing der ausgelagerten Prozesse statt. Der Grund für dieses Insourcing ist, dass die befragten Unternehmen über die Zeit hinweg das für die Durchführung der ausgelagerten Prozesse benötigte Know how unternehmensintern aufbauen konnten. Das heisst, dass Unternehmen, sobald sie sich intern das benötigte Wissen angeeignet haben, die ausgelagerten Prozesse wieder in das eigene Unternehmen eingliedern. Dabei werden oft Mitarbeiter des früheren Outsourcingpartners übernommen. Da die Transaktionskostentheorie für diesen Vorgang keine Erklärung bietet, gilt es auch hier nach alternativen Erklärungsansätzen zu suchen. Analog zur Durchführung von Cross- und Up-Sellingprozessen kann im Resource Based View ein möglicher Erklärungsansatz gefunden werden. Im Rahmen von Technologie- und Produktinnovationen sind oft spezialisierte Unternehmen im Markt für die Abwicklung entsprechender Prozesse zu finden. Das heisst, dass zu Beginn einer Innovation diese spezialisierten Unternehmen ein besseres Know how für die Durchführung entsprechender Prozesse bieten als das eigene Unternehmen. Erst nach einer gewissen Zeit, wenn das eigene Unternehmen das benötigte Wissen absorbiert hat, ist es in der Lage, die einst exter-

nalisierten Prozesse mit der gleichen oder einer besseren Qualität (Preis-/ Leistungsverhältnis) durchzuführen. Es findet also ein Insourcing statt, sobald das eigene Unternehmen auf Basis einer wissensbasierten Betrachtung über ein besseres (spezifischeres) Know how verfügt als der Markt. Dementsprechend würden auch bei komplexen Supportprozessen die Fähigkeiten eines Unternehmens relativ zu den Fähigkeiten, die im Markt bei anderen Unternehmen verfügbar sind, die Unternehmensgrenzen bestimmen. In ähnlicher Art argumentiert auch Langlois¹⁵⁶ mit seinem dynamischen Transaktionskostenansatz.¹⁵⁷ Unter dynamischen Transaktionskosten versteht Langlois Informations- und Wissenskosten, die beim unternehmensinternen Aufbau von Unternehmensfähigkeiten durch organisationales Lernen bzw. bei der Nutzung von im Markt vorhandenen Fähigkeiten sowie beim Transfer von Fähigkeiten zwischen Markt und Unternehmen entstehen. Er definiert diese als „costs of persuading, negotiation, coordinating and teaching outside suppliers“.¹⁵⁸ Dabei geht er davon aus, dass in einer rasch sich wandelnden Umwelt die dynamischen Transaktionskosten eine höhere Bedeutung haben als statische Transaktionskosten (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten).¹⁵⁹ Dies begründet er dadurch, dass bei langfristiger Betrachtung die statischen Transaktionskosten gegen null tendieren, weil einerseits die Austauschpartner voneinander lernen und deshalb ihr Verhalten besser einschätzen können. Andererseits wird die Transaktion zur Routine und ist somit leichter zu kontrollieren.¹⁶⁰ Langlois kommt so zur Schlussfolgerung, dass, bei langfristiger Betrachtung, die dynamischen Transaktionskosten bzw. die relative Verfügbarkeit von Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens bzw. im Markt dynamisch die Firmengrenze bestimmen.¹⁶¹ Angewendet auf die komplexen Supportprozesse bedeutet dies, dass bei kurzfristiger Betrachtung ein Outsourcing durchaus Sinn macht. Bei langfristiger Betrachtung ist jedoch aufgrund des Effekts der dynamischen Transaktionskosten eine Eigenerstellung zu bevorzugen. Diese Betrachtungsweise würde auch erklären, weshalb einst externalisierte Prozesse wieder in das eigene Unternehmen eingegliedert werden.

¹⁵⁶ Vgl. Langlois (1992).

¹⁵⁷ Hierbei handelt es sich um einen eklektischen Ansatz. Langlois versucht in seinem Ansatz der dynamischen Transaktionskosten die Transaktionskostentheorie und die RBV zu vereinen. Dies ist insofern problematisch, als dass die beiden Ansätze nicht von denselben Verhaltensannahmen ausgehen.

¹⁵⁸ Langlois (1992), S. 113.

¹⁵⁹ Vgl. Langlois (1988), S. 646.

¹⁶⁰ Vgl. Langlois (1992), S. 104; zitiert in: Burr (2004), S. 125.

¹⁶¹ Vgl. Langlois (1992), S. 110; zitiert in: Burr (2004), S. 125.

- *Unspezifische Supportprozesse:* Im Gegensatz zu den komplexen Supportprozessen sind die unspezifischen Supportprozesse für die befragten Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie im Bereich des Services verfolgen, zwar von hoher strategischer Bedeutung, jedoch lediglich von niedriger Spezifität. Aufgrund der hohen Ausprägung der Einflussgrösse Häufigkeit empfiehlt die Transaktionskostentheorie eine Eigenerstellung. In der schweizerischen Telekommunikationsbranche ist es dennoch üblich, dass unspezifische Supportprozesse im Rahmen eines Overflowmanagements ausgelagert werden. Dabei wird bei einem Outsourcing dieser Prozesse von den befragten Unternehmen ein Service von geringerer Qualität in Kauf genommen. Ein Outsourcing im Rahmen eines Overflowmanagements wird von den befragten Unternehmen mit dem Verzicht eines Aufbaus von zusätzlichen unternehmensinternen Kapazitäten begründet. Ein Aufbau von zusätzlichen Kapazitäten hätte Investitionen zur Folge, die zu einem späteren Zeitpunkt mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht mehr gebraucht würden. In diesem Sinne kommt ein Outsourcing billiger. Dementsprechend lässt sich ein Outsourcing im Rahmen eines Overflowmanagements durch monetäre und kapazitätsspezifische Gründe erklären.
- *Produktinformations- und Informationsprozesse:* Vergleiche hierzu die Aussagen zu den unspezifischen Supportprozessen.

Nebst diesen weiteren theoretischen Erklärungsansätzen haben die Fallstudien auch gezeigt, dass in der Praxis bestimmte CRM-Prozessoutsourcingentscheide z.T. ziemlich pragmatisch begründet werden. Die Erklärung für ein CRM-Prozessoutsourcing bzw. Outsourcingstrategie erfolgt dabei anhand unterschiedlicher Perspektiven. Namentlich sind dies die produktspezifische, die prozessspezifische sowie die kundenspezifische bzw. segmentspezifische Perspektive. Aus produktspezifischer Perspektive kann z.B. behauptet werden, dass nur Prozesse komplexer Produkte (z.B. Produktkonfigurationsprozesse) ausgelagert werden. So sieht sich beispielsweise eines der befragten Unternehmen nicht als „IT-Spezialist“ sondern als Netz-Anbieter. Dementsprechend zählt es bestimmte (Support-) Prozesse für komplexe Produkte nicht zu seinen Kernkompetenzen und lagert diese aus. Aus prozessspezifischer Perspektive kann erwähnt werden, dass im Allgemeinen lediglich Prozesse des First-Levels externalisiert werden. Prozesse des First-Levels zeichnen sich durch ihre geringe Komplexität und einfache Durchführbarkeit aus. Dementsprechend ist es „einfacher“ einen Outsourcingpartner, der diese Prozesse durchführt mittels KPI's zu kontrollieren und zu überwachen. Ferner können die unternehmenseigenen Ressourcen für komplexere Prozesse eingesetzt werden. Aus kundenspezifischer bzw. segmentspezifischer Perspektive kann behauptet werden, dass im Allgemeinen CRM-Prozesse für Kundensegmente, die einen geringen Kundenwert (z.B. Prepay-

Kunden) aufweisen, ausgelagert werden. Beispielsweise stehen einem Prepay-Kunden nicht sämtliche bzw. dieselben Informations- und Supportprozesse zu Verfügung, die er in einem Abbonnoment beanspruchen könnte. Das heisst, derartige Kundensegmente können eher Prozesse von geringerer Komplexität (z.B. Guthabeanfrage) beanspruchen. Sofern die Betreuung von Kundensegmenten, die einen geringen Kundenwert aufweisen, externalisiert wird, können die dadurch freigesetzten Ressourcen für die Betreuung hochwertigerer Kundensegmente eingesetzt werden.

Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass die Transaktionskostentheorie durchaus als unterstützendes Hilfsmittel bei der Entscheidung eines CRM-Prozessoutsourcings dienen kann. Jedoch gibt es bestimmte CRM-Prozesse, deren Outsourcing und/oder Eigenerstellung sich durch andere Ansätze besser erklären lassen. Dabei spielen insbesondere die Fähigkeiten eines Unternehmens, relativ zu den Fähigkeiten, die im Markt vorhanden sind, eine wichtige Rolle.

6 Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings

6.1 Möglichkeiten des CRM-Prozessoutsourcings

Die empirische Untersuchung hat generell gezeigt, dass mehrere Möglichkeiten eines CRM-Prozessoutsourcings bestehen. Je nach Managementebene sind die Möglichkeiten umfassender oder weniger umfassend. Die Möglichkeiten eines CRM-Prozessoutsourcings der strategischen und (taktisch-)analytischen Managementebene sind eher gering. Eine Auslagerung der technischen Durchführung analytischer CRM-Prozesse ist jedoch denkbar. Beispielsweise können einem externen Unternehmen Kundendaten für das Data-Mining oder für die Kunden-selektion vorgegebener Kampagnen zur Verfügung gestellt werden. Weiter wäre denkbar, dass z.B. ein externer Partner das Fulfillment für gewisse Kommunikationsmassnahmen gegenüber Kunden übernimmt. Der Datentransfer kann dabei über gesicherte FTP-Server oder direkt (mittels eines Transportmediums) aus der Kundendatenbank erfolgen. Das Outsourcing von Click-Streams oder Click-Rates im Rahmen eines Internetportalreporting ist eine weitere Möglichkeit im Bereich des analytischen CRMs. Es ist jedoch davon auszugehen, dass es nur wenige Unternehmen im Markt gibt, die sich im Bereich des analytischen CRM spezialisiert haben. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die Möglichkeit einer Auslagerung von analytischen CRM-Prozessen kaum genutzt wird. Einerseits stellen die Kundendaten einen wichtigen immateriellen Vermögensgegenstand dar, der nicht ohne weiteres Drittunternehmen zur Verfügung gestellt wird. Andererseits ist bei einem Outsourcing sensibler Kundendaten

der Datenschutz nicht mehr vollständig gewährleistet. Eine vollständige Sicherheit, dass der externe Partner die zur Verfügung gestellten Kundendaten nur für Zwecke der auslagernden Unternehmung nutzt, ist nicht gegeben. Es besteht ein Restrisiko, dass die Kundendaten und Informationen für andere Zwecke missbraucht werden. Nur eines der befragten Unternehmen hat die Auswertung von Click-Streams ausgelagert. Diese Auswertung erfolgt jedoch unpersonalisiert. Im Gegensatz hierzu ist es jedoch üblich, dass Adresslisten mit zusätzlichen Kundenmerkmalen von externen Partnern eingekauft werden. Diese Adresslisten dienen dem eigenen analytischen CRM, um die Kunden noch gezielter und individueller ansprechen zu können.

Im Gegensatz zur strategischen und analytischen Managementebene sind die Möglichkeiten eines CRM-Prozessoutsourcings der operativen Managementebene viel grösser. Es gibt viele (externe) Unternehmen, die sich auf einem bestimmten Gebiet spezialisiert haben. So gibt es mehrere Spezialisten im Bereich des Directmarketings, des Telemarketings, des Telesales, des technischen Supports oder des Cross- und Up-Sellings, deren Dienste genutzt werden können. Aber auch Unternehmen, die sich im Inbound-Bereich spezialisiert haben, sind im Markt vorhanden. Der Fachhandel bietet eine weitere Möglichkeit eines CRM-Prozessoutsourcings (z.B. für das Cross- und Up-Selling). Des Weiteren gibt es Spezialisten für das Auswerten von Mails und Emails. Ferner besteht die Möglichkeit, Leistungen von Unternehmen der Logistikbranche und des grafischen Gewerbes zu nutzen. Die Fallstudien haben gezeigt, dass die befragten Unternehmen je nach Bedarf die erwähnten Möglichkeiten aufgrund unterschiedlicher Motive und Gründe nutzen.

Im Allgemeinen werden dabei eher Outbound-Prozesse ausgelagert. Sämtliche befragten Unternehmen lagern einen Teil ihrer Outbound-Prozesse aus. Das heisst, die befragten Unternehmen nutzen am meisten die Dienste von Directmarketing-, Telemarketing-, Telesales- sowie Cross- und Up-Selling-Spezialisten. Abgesehen vom Cross- und Up-Selling werden dabei eher Prozesse von niedrigerer Komplexität und strategischer Bedeutung ausgelagert. Eine niedrigere Komplexität erleichtert die Möglichkeit eines CRM-Prozessoutsourcings, da die Mitarbeiter der externen Partner nicht speziell geschult werden müssen. Andererseits braucht es für den Datentransfer dieser Prozesse keine komplexe IT-Infrastruktur. Eine Variabilisierung fixer Kosten, Kostensenkungen und Flexibilitätssteigerungen wurden von den befragten Unternehmen als Motive und Gründe für ein Outsourcing von Outbound-Prozessen an Telemarketing-, Telesales- und Directmarketing-Spezialisten genannt. Die drei Unternehmen, welche das Cross- und Up-Selling an einen Spezialisten auslagerten, gaben als Motive und

Gründe hierfür einen Mangel an Know How sowie ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis an, das der externe Spezialist erzielt.

Inbound-Prozesse sind nicht so häufig von einem Outsourcing betroffen. Für viele Unternehmen ist das Customer Care eine Kernkompetenz. Kernkompetenzen werden im Allgemeinen nicht ausgelagert. Inbound-Prozesse werden meist im Rahmen eines Peak- oder Overflowmanagements ausgelagert. Als wesentliche Motive und Gründe wurden von den befragten Unternehmen eine unternehmensinterne Kapazitätsüberlastung sowie die schnelle und billige Verfügbarkeit zusätzlicher Kapazitäten im Markt genannt. Zwei der befragten Unternehmen lagern einen Teil ihrer Inbound-Prozesse nicht nur im Rahmen eines Peak- oder Overflowmanagements sondern permanent aus. Bei einem Unternehmen ist die unternehmensstrategische Ausrichtung ein Grund für ein permanentes Outsourcing von Inbound-Prozessen. Das Ziel des letztgenannten Unternehmens ist eine Kostenführer-Strategie. Das Customer Care (After Sales Service) wird nicht unbedingt als Kernkompetenz betrachtet, das entsprechende Unternehmen misst somit den Inbound-Prozessen eine geringere strategische Bedeutung bei als Unternehmen, die eine Differenzierung aufgrund eines aussergewöhnlichen Services anstreben. Das andere Unternehmen, welches ein Teil der Inbound-Prozesse permanent auslagert, möchte mit dem Outsourcing einen Aufbau von zusätzlichen unternehmensinternen Kapazitäten und eine mögliche Überdimensionierung der Firma vermeiden. Inbound-Prozesse, die im Bereich des technischen Supports (für Telco-Produkte) von einem Outsourcing betroffen sind, werden ebenfalls im Rahmen eines Overflowmanagements ausgelagert. Dabei handelt es sich um weniger komplexe Supportprozesse des First-Levels. Eine unternehmensinterne Kapazitätsüberlastung ist als Hauptmotiv für die Auslagerung dieser Prozesse zu nennen. Technische Supportprozesse, die von hoher Komplexität sind, werden nur dann ausgelagert, wenn sie nicht von hoher strategischer Bedeutung sind. Das Hauptmotiv für die Auslagerung komplexer Supportprozesse ist einerseits ein Mangel an Know-how. Andererseits erzielen externe Spezialisten in der Durchführung bestimmter Supportprozesse eine bessere Qualität. Die Möglichkeit einer Auslagerung von Verkaufsprozessen an den Fachhandel wird von sämtlichen befragten Unternehmen wahrgenommen. Ein derartiges Outsourcing gilt als branchenüblich.

Die Leistungen der Logistikbranche und des grafischen Gewerbes werden für die Auslagerung administrativer Prozesse benutzt. Dabei wird der Druck von Rechnungen und Rechnungsbeilagen an Unternehmen des grafischen Gewerbes ausgelagert. Der Versand von Produkten wird durch Unternehmen der Logistikbranche wahrgenommen. Im Allgemeinen wer-

den administrative Prozesse aufgrund ihrer niedrigen Komplexität, der strategischer Bedeutung sowie ihrer geringen Wertschöpfung ausgelagert.

Zusammenfassend werden insbesondere die Möglichkeiten eines CRM-Prozessoutsourcings auf der operativen CRM-Managementebene wahrgenommen. Von einem Outsourcing sind dabei meist die administrativen Prozesse, Verkaufsprozesse und Outbound-Prozesse betroffen. Outbound-Sales-Prozesse und Telemarketingaktivitäten werden dabei öfters ausgelagert als Cross-/Up-Selling, Direct-Mail- oder -Email-Kampagnen und Promotionsaktionen. Die Möglichkeiten eines Outsourcings von Inbound-Prozessen im Rahmen des Customer Cares und des technischen Supports werden gegenüber den Outbound-Prozessen viel weniger wahrgenommen. Der Grund hierfür liegt wohl in der höheren strategischen Bedeutung der Customer-Care-Prozesse oder die grosse Komplexität technischer Supportprozesse. Abgesehen von Ausnahmen werden aus transaktionskostentheoretischer Perspektive im Allgemeinen Outbound- und Inbound-Prozesse ausgelagert, die von niedrigerer Komplexität und strategischer Bedeutung sind.

6.2 Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings

In Anlehnung an die Fallstudien können unternehmensspezifische, produktspezifische und branchenspezifische Grenzen eines CRM-Prozessoutsourcings festgestellt werden.

Bei den branchenspezifischen Grenzen kann die aktuelle Marktsituation als eine wesentliche Grenze eines CRM-Prozessoutsourcings festgehalten werden. Einerseits erlaubt die aktuelle Marktsituation kein grösseres Wachstum der Telekommunikationsunternehmen. Andererseits sind die Produkte zunehmend austauschbar, was eine Produktdifferenzierungsstrategie gegenüber der Konkurrenz im Markt erschwert und damit entweder das Kundenbeziehungsmanagement an sich oder spezifisch den After Sales Service gegenüber Kunden als Differenzierungsmerkmal in den Vordergrund treten lässt. Das heisst die Mehrheit der untersuchten Unternehmen befindet sich nicht mehr in einer Akquisitions- sondern in der Kundenbindungsphase. Die Kundenbindung und Kundenbetreuung wird dabei immer wichtiger, d.h. dass das Customer Care oder die After-Sales-Service-Prozesse an (strategischer) Bedeutung gewinnen. Entsprechend betrachten die meisten der befragten Unternehmen das Customer Care als eine Kernkompetenz. Hier stösst das CRM-Prozessoutsourcing an eine Grenze, da im Allgemeinen keine Kernkompetenzen ausgelagert werden. Eine weitere branchenspezifische Grenze resultiert aus dem Angebot externer Spezialisten. Es gibt nicht für alle CRM-Prozesse ein zufriedenstellendes Angebot im Markt. Dies trifft insbesondere auf die strategischen und (taktisch-) analytischen CRM-Prozesse zu.

Die unternehmensstrategische Ausrichtung einer Unternehmung kann als wesentliche unternehmensspezifische Grenze festgehalten werden. Die gewählte Unternehmensstrategie hat einen wesentlichen Einfluss auf die strategische Bedeutung der CRM-Prozesse. Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie im Bereich des After Sales Services verfolgen, legen mehr Wert auf eine ausgezeichnete Qualität der Customer-Care- und After-Sales-Service-Prozesse als Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben. Dies bedeutet, dass Unternehmen, die sich aufgrund eines aussergewöhnlichen Services von der Konkurrenz differenzieren wollen, den Customer-Care- und After-Sales-Service-Prozessen eine höhere strategische Bedeutung beimessen. Das CRM-Prozessoutsourcing stösst hier an eine Grenze, weil einerseits durch ein Outsourcing ein möglicher Qualitätsverlust droht. Andererseits nimmt die Möglichkeit einer Differenzierung gegenüber der Konkurrenz durch eine Auslagerung ab, da die Konkurrenz dieselbe Qualität im Markt einkaufen kann. Im Zusammenhang mit der branchenspezifischen Grenze der aktuellen Marktsituation stellt diese unternehmensspezifische Grenze ein wesentliches Hindernis für ein CRM-Prozessoutsourcing dar. Bis auf eine Ausnahme wird denn auch in sämtlichen der befragten Unternehmen der Grossteil der Customer-Care- und Supportprozesse unternehmensintern durchgeführt. Eine weitere unternehmensspezifische Grenze bildet die Realisierung einer integrierten CRM-Lösung. Durch die Integration des strategischen, des taktisch-analytischen und des operativen CRM lässt sich der Closed Loop somit weitgehend schliessen. Der Vorteil der Schliessung des Closed Loops ist die Realisierung von End-to-End-Lösungen bzw. die Realisierung einer End-to-End-Vision. Einerseits kann dadurch leichter bestimmt werden, welche Prozesse auslagerbar sind und welche nicht. Andererseits wirkt sich eine Auslagerung von (Teil-) Prozessen aus einer End-to-End-Lösung negativ aus. Durch ein Outsourcing von (Teil-) Prozessen aus einer Prozesskette können Prozessbrüche entstehen, die sich negativ auf die Prozessqualität oder das Ergebnis des Prozesses auswirken können. Ferner resultiert dadurch ein Verlust an Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten, was ebenfalls negative Auswirkungen mit sich bringen kann. Die befragten Unternehmen, welche End-to-End-Lösungen realisiert haben, weisen denn auch darauf hin, dass sich bestimmte Prozesse in einer End-to-End-Lösung unternehmensintern besser abwickeln lassen. Die hohe Spezifität bestimmter Produkte kann als wesentliche produktspezifische Grenze festgehalten werden. Die hohe Spezifität bestimmter Produkte hat zur Folge, dass im Markt keine potentiellen Outsourcingpartner für die Durchführung bestimmter operativer CRM-Prozesse vorhanden sind. Im schweizerischen Telekommunikationsmarkt gibt es praktisch keine Anbieter im Markt, die sich auf den Support von neuartigen Produkten eines Kabelnetz-anbieters spezialisiert haben. Für den führenden Kabelnetzbetreiber im schweizerischen Tele-

kommunikationsmarkt ist es somit sehr schwer, einen geeigneten Outsourcingpartner für den Festnetz- oder Internetsupport zu finden. Ein Outsourcing wird hier sehr kostspielig, da die Mitarbeiter eines externen Partners speziell geschult werden müssten. Ferner besteht zwischen der Komplexität von Produkten und der Komplexität von Prozessen eine nicht zu vernachlässigende Korrelation. Technische Supportprozesse für Neuprodukte oder komplexe Produkte sind meist auch von hoher Komplexität. Für die Durchführung dieser Prozesse wird meist auch eine komplexe IT-Infrastruktur und spezifisches Know-how benötigt. Es gibt zwar Unternehmen im Markt, die sich auf den technischen Support bestimmter komplexer Produkte spezialisiert haben. Dies trifft jedoch nicht für alle komplexen Produkte zu. Die befragten Unternehmen lagern entsprechend komplexe Supportprozesse nur dann aus, wenn einerseits im Markt ein Unternehmen bei der Durchführung dieser Prozesse eine bessere Qualität erzielt. Jedoch werden komplexere Supportprozesse ausgelagert, wenn im eigenen Unternehmen die Mitarbeiter nicht über die benötigten Fähigkeiten verfügen und das benötigte Know How im Markt eingekauft werden kann. Im Allgemeinen werden jedoch Prozesse von hoher Komplexität nicht ausgelagert.

Zusammenfassend können unternehmensspezifische, produktspezifische und branchenspezifische Grenzen eines CRM-Prozessoutsourcings festgestellt werden. Zu den unternehmensspezifischen Grenzen zählen die Ausrichtung der Unternehmensstrategie und die Realisierung einer integrierten CRM-Lösung bzw. von End-to-End-Lösungen. Die aktuelle Marktsituation und das Angebot der externen Spezialisten im Markt sind die wesentlichen branchenspezifischen Grenzen. Die hohe Spezifität von Produkten bildet die wesentliche produktspezifische Grenze.

7 Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Zusammenfassung

Insgesamt hat die Studie gezeigt, dass sehr fein differenzierte und mehrheitlich sehr konsistente Strategien der Unternehmen im Bereich des CRM-Prozessoutsourcings vorhanden sind. Aus transaktionskostentheoretischer Perspektive hat die Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings gezeigt, dass im Wesentlichen nur operative CRM-Prozesse ausgelagert werden. Im Allgemeinen sind dabei Prozesse von niedrigerer Komplexität und strategischer Bedeutung betroffen. Komplexere Prozesse werden nur dann ausgelagert, wenn sie nicht zugleich von hoher strategischer Bedeutung sind, d.h. dass Prozesse von hoher strategischer Bedeutung und Spezifität nicht ausgelagert werden. Strategische CRM-Prozesse werden unternehmensintern durchgeführt, weil sie eine hohe strategische Bedeutung haben

und eine nicht zu vernachlässigende Spezifität aufweisen. Ähnliches gilt für die analytischen CRM-Prozesse etwa auf Basis des Data Mining in der Telekommunikation. Die entsprechenden Kundenverhaltensmodelle können zwar standardisiert zur Anwendung gelangen, was durch entsprechende internationale Konferenzen auch gefördert wird, allerdings sind die Implementierung des Data Mining und die Schlussfolgerungen, die aus Data-Mining-Modellen gezogen werden, sowie deren Umsetzung in Programmen und operativen CRM-Massnahmen zum Teil doch recht verschieden. Ein Grossteil der analytischen CRM-Prozesse weist damit eine hohe Spezifität auf und ist zum Teil von höherer strategischer Bedeutung. Hier wird eher Know-how in Form von Beratung beigezogen, da insbesondere Kundenverhaltens- und -Scoringmodelle zentrale Wettbewerbsvorteile für die Definition von strategischen CRM-Programmen darstellen und damit einen sehr hohen Einfluss auf die Wirksamkeit und Effizienz der Outbound-Kommunikation haben. Dementsprechend erfolgt das analytische CRM bei den befragten Unternehmen mehrheitlich inhouse. Die Resultate der in diesem Arbeitsbericht nicht im Detail dargestellten Fallstudien bestätigen somit tendenziell die in Kapitel 4 aufgestellten groben Thesen. Dort wurde aufgrund der theoretischen Erkenntnisse davon ausgegangen, dass die strategischen CRM-Prozesse nicht ausgelagert und die taktisch-analytischen CRM-Prozesse tendenziell nicht ausgelagert werden. Bei mehreren operativen Prozessen wurde jedoch von einem Outsourcing ausgegangen, was auch bestätigt wurde. Des Weiteren kann aufgrund der Resultate der Fallstudien festgehalten werden, dass die Transaktionskostentheorie durchaus als plausibler Rahmen von Outsourcingentscheidungen gelten kann. Von den vier Einflussgrössen der Transaktionskostentheorie wird von den befragten Unternehmen insbesondere der Spezifität (Komplexität) und der strategischen Bedeutung bei einem Outsourcing eine hohe Bedeutung zugemessen.

Gezeigt hat sich in der Studie hingegen auch, dass die Transaktionskostentheorie nicht für alle Outsourcingfälle bei Telekommunikationsunternehmen in der Schweiz einen plausiblen Erklärungsrahmen bietet. Vielmehr wurden im vorliegenden Arbeitsbericht zusätzlich auch Erklärungsmodelle der dynamischen Transaktionskostentheorie und des Resource- oder Market-based-View zur Erklärung von CRM-Prozess-Outsourcingentscheiden der Telekommunikationsanbieter der Schweiz beigezogen.

7.2 Ausblick

Wie sich Möglichkeiten und Grenzen des CRM-Prozessoutsourcings in Zukunft entwickeln, ist schwer absehbar. In einem Markt, der einzelnen Unternehmen darin aufgrund der Marktsättigung kein grösseres Wachstum mehr erlaubt, ist jedoch davon auszugehen, dass die Kundenbindung an Bedeutung gewinnt. Diesbezüglich wird eine Unterscheidung in wertvolle und

weniger wertvolle Kundenbeziehungen und entsprechend differenziertere Beziehungsprogramme an Bedeutung gewinnen. Dies kann zur Folge haben, dass einerseits die hochwertigen Kunden mit hohem Aufwand durch die Mitarbeiter der eigenen Unternehmung intensiver betreut werden; womöglich noch differenziert bezüglich des eingesetzten Kommunikationsmediums. Andererseits ist es möglich, dass weniger wertvollen Kunden durch Mitarbeiter mit weniger grossem Aufwand (oder über weniger kostenintensive Kommunikationsmedien) betreut werden, als dies heute der Fall ist. Dies kann bedeuten, dass die Unternehmen für die Kundensegmente mit tieferen Kundenwerten vermehrt auch im Inbound-Bereich (z.B. über Telefon, Email oder Briefe oder Telefax im After-Sales-Service-Bereich) bestimmte Prozesse auslagern. Ferner erlaubt der Einsatz neuartiger Kommunikationstechnologien die Implementierung sogenannter Self-Care-Kanäle, die es den Kunden ermöglichen, sich selbst zu helfen. Es ist nicht auszuschliessen, dass (künftig vermehrt) Self-Care-Kanäle im Sinne eines Outsourcings von externen Partnern betreut und verwaltet werden. Ebenfalls denkbar ist, dass in Zukunft die gesamte Betreuung von Kundensegmenten, die einen geringen Kundenwert aufweisen, externalisiert wird. Dies kann dadurch begründet werden, dass die aktuelle Marktsituation kaum ein Wachstum erlaubt. Andererseits befinden sich die meisten Unternehmen in der Kundenbindungsphase. Somit nimmt die Bedeutung der kundenwertbasierten Kundenentwicklung zu. Diesbezüglich könnte es dem einen oder anderen Unternehmen durchaus sinnvoll erscheinen, die gesamte Betreuung von Kunden mit einem niedrigen oder gar negativen Kundenwert und die Betreuung von Kunden, die kein Cross- und/ oder Up-Sellingpotential aufweisen, auszulagern.

Des Weiteren ist es denkbar, dass der Kostendruck auf die Telekommunikationsanbieter z.B. aufgrund sinkender Preise zunehmen wird. Dies bedeutet, dass sie ihre eigenen Strukturen und Prozesse überdenken und optimieren müssen. Dabei ist es möglich, dass bestimmte Tätigkeiten entdeckt werden, die sich unternehmensextern mit einem besseren Preis-/Leistungsverhältnis abwickeln lassen. Der Kostendruck kann vielleicht so weit gehen, dass bestimmte Unternehmen sogar über eine Near- oder Offshoringstrategie nachdenken. Dies würde bedeuten, dass bestimmte Prozesse in Niedriglohnländer ausgelagert würden. Es ist davon auszugehen, dass eine Near- oder Offshoringstrategie gerade im Bereich der Fulfillment- und Back-Office-Prozesse durchaus denkbar ist. Aber auch für Prozesse, die in einem Call Center abgewickelt werden, ist eine solche Strategie denkbar. Ob jedoch die Servicequalität eines ausländischen Call Centers den Ansprüchen der heimischen Kunden gerecht wird, kann bezweifelt werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Customer-Equity-Modell	8
Abbildung 2: CRM-Prozessmodell	12
Abbildung 3: Operative CRM-Prozesse und deren Zielgruppen	16
Abbildung 4: Einflussgrößen auf die Transaktionskosten	21
Abbildung 5: Motive und Gründe eines CRM-Prozessoutsourcings.	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausprägungen der Einflussgrößen und Koordinationsform	25
Tabelle 2: Transaktionskostentheoretische Normstrategien.	26
Tabelle 3: CRM-Prozessoutsourcing im Rahmen eines Peak- und Overflowmanagements. ..	36
Tabelle 4: CRM-Prozessoutsourcing im Rahmen der Outsourcingstrategie „Fähigkeiten und Know how“.	37
Tabelle 5: CRM-Prozessoutsourcing im Rahmen der Outsourcingstrategie „Konzentration auf das Kerngeschäft“.	37
Tabelle 6: CRM-Prozessoutsourcing im Rahmen der Outsourcingstrategie „Kosten“	38
Tabelle 7: Zuordnung der CRM-Prozesse zu den transaktionskostentheoretischen Normstrategien.	45

Literaturverzeichnis

[Allweyer/Besthorn/Schaaf 2004]

Allweyer, T., Besthorn, T., Schaaf, J., IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, in: Deutsche Bank Research (6.4.2004) 43, S.1-28.

[Bach/Gronover/Schmid 2000]

Bach, V., Gronover, S., Schmid, R., Customer Relationship Management – Der Weg zur profitablen Kundenbeziehung, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Berlin et al., 2000: S. 125-139.

[Bacher 2000]

Bacher, M.R., Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 2000.

[Barney 1991]

Barney, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management 17 (1991) 1, S. 99-120.

[Battenstein 2003]

Battenstein, R., Business Process Outsourcing bei Consors, in: Information-Management 18 (2003) 3, S. 39 ff.

[Blattberg/Getz/Thomas 2001]

Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S., Customer Equity – Building and Managing Relationships as Valuable Assets, Boston 2001.

[Bräutigam 2004]

Bräutigam, P., IT-Outsourcing – Eine Darstellung aus rechtlicher, technischer, wirtschaftlicher und vertraglicher Sicht, Berlin: Eich Schmidt 2004.

[Bruhn 2002]

Bruhn, M., Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler 2002.

[Bund 2000]

Bund, M., F&E-Outsourcing – Planung, Kontrolle, Integration, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 2000.

[Büren 2005]

Büren, A., Content Management zur Unterstützung von kundenorientierten Geschäftsprozessen – Fallstudien, Architektur und Methodenvorschlag, St. Gallen: Dissertation 2005.

[Burr 2003]

Burr, W., Fundierung von Leistungstiefenentscheidungen auf der Basis von modifizierter Transaktionskostenansätze; in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 55 (2003), S 112-135.

[Chandra/Shankar 2004]

Chandra, R.; Shankar, V., Business Process Outsourcing – A Costs Perspective, in EBF (2004) 19, S. 50-53.

[Conner/Prahalad 1996]

Conner, K.R.; Prahalad, C.K., Business Process Outsourcing – A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism; in: Organization Science 7 (1996) 5, S. 477-501.

[Dangelmaier/Helmke 2001]

Dangelmaier, W., Helmke, S., Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2001.

[Diemer 1998]

Diemer, M., Strategisches Outsourcing – Gemeinsam den Markt angehen, in: Kähler-Frost, W. (Hrsg.), Outsourcing, Berlin, S. 72-86.

[Dittrich 2004]

Dittrich, J., Business Process Outsourcing, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2004.

[Eichorn 2004]

Eichorn, F.L., Internal Customer Relationship Management: A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out, in: Problems and Perspectives in Management (2004) 1, S.154-176.

[Ematinger/Stengl/Sommer 2001]

Ematinger, R., Stengl, B., Sommer, R., CRM mit Methode, Göttingen: Galileo Press 2001.

[Engelbrecht/Hippner/Wilde 2004]

Engelbrecht, A., Hippner, H., Wilde, K., Marketing Automation, in: Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM, Wiesbaden: Gabler 2004: S. 335-369.

[Friend et al. 2002]

Friend, M.; Lukacs, M.; Snowdon, J., European Business Process Outsourcing (BPO) – Forecast and Analysis, 2001-2006. Studie der International Data Corporation (IDC). Document #: BPO1J, Juli 2002.

[Gawlik/Kellner/Seifert 2002]

Gawlik, T., Kellner, J., Seifert, D., Effiziente Kundenbindung mit CRM, Bonn: Galileo Press 2002.

[Gerigk 1997]

Gerigk, J., Outsourcing der Datenverarbeitung – empirische Untersuchung und Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 1997.

[Grebe/Kottmann/Nettesheim 2003]

Grebe, M., Kottmann, D., Nettesheim, C., Business Process Outsourcing-aber richtig!, in: Information Management&Consulting 18 (2003) 3, S.24-30.

[Gronover 2003]

Gronover, S., Multi-Channel-Management – Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche, St. Gallen: Dissertation 2003.

[Gronover/Kolbe/Österle 2004]

Gronover, S., Kolbe, L., Österle, H., Methodisches Vorgehen zur Einführung von CRM, in: Hippner, H. (Hrsg.): Management von CRM-Prozessen, Wiesbaden: Gabler 2004, S. 15-32.

[Haas 2003]

Haas, A., Interessentenmanagement, in: Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden: Gabler 2003: S. 365-390.

[Herrmann/Johnson 1999]

Herrmann, A., Johnson, M.D., Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 51 (1999) 6, S. 579-598.

[Hippner 2003]

Hippner, H., CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden: Gabler 2003: S. 15-39.

[Hippner 2004]

Hippner, H., Zur Konzeption von Kundenbeziehungen, in: Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.): Management von CRM-Projekten, Wiesbaden: Gabler 2004: S. 35-65.

[Hippner/Rentzmann/Wilde 2004]

Hippner, H., Rentzmann, R., Wilde, K., Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in: Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM, Wiesbaden: Gabler 2004: S. 15-43.

[Hippner/Merzenich/Wilde 2003]

Hippner, H., Merzenich, M., Wilde, K., Analyse und Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse, in: Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden: Gabler 2003: S. 69-104.

[Hippner/Wilde 2001]

Hippner, H., Wilde, K., CRM – Ein Überblick, in: Dangelmaier, W., Helmke, S. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2001: S. 3-37.

[Hodel 1999]

Hodel, M., Outsourcing Management kompakt und verständlich, Braunschweig: Vieweg 1999.

[Knolmayer 1992]

Knolmayer, G., Informationsmanagement: Outsourcing von Informatikleistungen, WiSt, (1992) 7, S. 356-360.

[Knolmayer/Mittermayer 2000]

Knolmayer, G., Mittermayer, M., Quick Guide to Outsourcing – Entscheidungshilfe und Wegleitung bei Outsourcing-Projekten, Zürich: ASC Application Service Center 2000.

[Krafft/Götz 2003]

Krafft, M., Götz, O., Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, -zufriedenheit und -bindung, in: Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden: Gabler 2003: S. 267-292.

[Langlois 1988]

Langlois, N.R., Economic Change and the Boundaries of the Firm; in: Journal of Institutions and Theoretical Economics 144 (1988) 4, S. 635-657.

[Langlois 1992]

Langlois, N.R., Transaction-Cost Economics in Real Time; in: Industrial and Corporate Change 1 (1992) 1, S. 99-127.

[Link/Hildebrand 1993]

Link, J.; Hildebrand, V., Database Marketing und Computer Aided Selling. Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München: Vahlen 1993.

[Männel 1981]

Männel, W., Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, Stuttgart, 1981.

[Mayring 2002]

Mayring, P., Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim/Basel: Beltz Verlag 2002.

[Mertens/Knolmayer 1995]

Mertens, P., Knolmayer, G., Organisation der Informationsverarbeitung – Grundlagen, Aufbau, Arbeitsteilung, Wiesbaden: Gabler 1995.

[Müller 1997]

Müller, H.-E., Outsourcing-Management, Köln: Bund Verlag 1997.

[Muther 1999]

Muther, A., Electronic Customer Care – Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, Berlin et al. 1999.

[Nettesheim/Grebe/Kottmann 2003]

Nettesheim, C., Grebe, M., Kottmann, D., Business Process Outsourcing – aber richtig!, in: Information Management 18 (2003) 3, S. 24-30.

[Österle 1995]

Österle, H., Business Engineering – Prozess- und Systementwicklung, Berlin et al.: Band 1 1995.

[Österle 2000]

Österle, H., Geschäftsmodell des Informationszeitalters, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Springer: Berlin 2000, S. 21-42.

[Penrose 1991]

Penrose, E.T., The Theory of the Firm, Oxford et al.: 1959.

[Picot 1991]

Picot, A., Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: zfbf 43 (1991) 4, S.336-357.

[Picot/Dietl/Franck 1997]

Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1997.

[Picot/Maier 1992]

Picot, A., Maier, M., Analyse und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: Information Management 7 (1992) 4, S. 14-27.

[Picot/Reichwald/Schönecker 1985]

Picot, A., Reichwald, H., Schönecker, G., Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung – Ein Problem der Unternehmensführung (I), in: Office Management 33 (1985) 9, S. 818-821.

[Picot/Reichwald/Schönecker 1985]

Picot, A., Reichwald, H., Schönecker, G., Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung – Ein Problem der Unternehmensführung (II), in: Office Management 33 (1985) 10, S. 1029-1034.

[Picot/Reichwald/Wigand 2001]

Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T., Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, Wiesbaden: Gabler 2001.

[Rapp 2000]

Rapp, R., Customer Relationship Management, Frankfurt: Campus 2000.

[Riedl 2003]

Riedl, R., Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing, in: Information Management&Consulting 18 (2003) 3, S.6-10.

[Riempp/Gronover 2002]

Riempp, G., Gronover, S., Customer Knowledge and Relationship Management, in: Schögel, M., Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.): Roadmap to E-Business. Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St. Gallen 2002: S. 762-783.

[Schaller/Stotko/Piller2004]

Schaller, C. /Stotko, C. /Piller, F., Mit Mass-Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen – ein ganzheitlicher Ansatz, in: Hippner,H. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden: Gabler 2004, S.67-90.

[Schätzer 1999]

Schätzer, S., Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen: eine transaktionskostentheoretische Analyse, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1999.

[Schulze 2000]

Schulze, J., Prozessorientierte Einführungsmethoden für das Customer Relationship Management, St. Gallen: Dissertation 2000.

[Schulze 2002]

Schulze, J., CRM erfolgreich einführen, Berlin: Springer 2002.

[Schumacher/Meyer 2004]

Schumacher, J., Meyer, M., Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien, Berlin: Springer 2004.

[Simon 1961]

Simon, H., Administrative Behaviour, New York 1961.

[Walser 2002]

Walser, K., Integrierte Prozessabwicklung im CRM aus Sicht der Kundenbeziehung – Eine Übersicht, in: Meyer, M. (Hrsg.): CRM-Systeme mit EAI – Konzeption, Implementierung und Evaluation, Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg 2002: S. 61-86.

[Williamson 1975]

Williamson, O.E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications – A Study in the Economics of Internal Organization, New York: The Free Press 1975.

[Williamson 1995]

Williamson, O.E., Organization Theory, New York: Oxford University Press 1995.

[Williamson 1989]

Williamson, O.E., Transaction Cost Economics, in: R. Schmalensee, P., Willig, R.D. (Hrsg.), Handbook of Industrial Organization, Volume I., New York: Elsevier Science Publishers 1989.

[Wisskirchen 1999]

Wisskirchen, F., Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren: Strategie, Konzepte, Partnerauswahl, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1999.

[Zimmerli 1998]

Zimmerli, C., SAP R/3 und Outsourcing – ein Untersuchungsansatz, Bern: Lizentiatsarbeit 1998.